

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE

Autoras: Magna Motin
Tatiana Borges

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Profº. Joel Souza e Silva

Curitiba
2007

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Heitor e Edite por terem me dado além da vida, tudo o que sou hoje.

Ao Ricardo pela compreensão.

Aos meus amigos e colegas pela força, orientação e maravilhosas gargalhadas, e especialmente a Tatiana pelas tardes de empenho na construção deste trabalho.

(Magna Motin)

AGRADECIMENTOS

À Denise Filippetto, de quem sou fã incondicional, que esteve presente em todo o meu percurso de vida profissional e acadêmica e que sempre me deu apoio emocional para enfrentar os desafios que têm surgido ao longo da minha vida.

A todos os professores que contribuíram decisivamente para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Não queria deixar também de mencionar o espírito colaborativo de muitos colegas, em especial as minhas amigas, Magna, Ritinha, Rosinha, Ana Flávia e Carlos Eduardo, com quem tive todo o prazer de trocar experiências e a oportunidade de compartilhar diversas opiniões.

Gostaria, ainda, de aproveitar esta página, para prestar um agradecimento muito especial aos meus pais Gilbert e Sonia, pelo apoio moral e estímulo que me permitiram levar até ao fim este trabalho.

(Tatiana Borges de Oliveira)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE PLANILHAS.....	ix
APRESENTAÇÃO.....	x
Capítulo I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivo Geral.....	1
1.2 Objetivos Específicos.....	1
1.3 Justificativa.....	2
1.4 Metodologia.....	2
Capítulo II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	3
2.1. Competências	3
2.2 Avaliação de Desempenho	8
2.2.1 Princípios Básicos da Avaliação de Desempenho.....	9
2.2.2 Processo de Avaliação de Desempenho nas Escolas.....	10
2.2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	12
2.2.4 Por Que Avaliar o Desempenho.....	13
2.2.5 O Que Medir.....	14
2.2.6 Quem Deve Avaliar o Desempenho.....	15
2.2.7 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	16
2.2.8 Método Utilizado no Projeto - Avaliação 360°.....	17
2.2.8.1 Gestão Educacional - Método de Avaliação 360°.....	18
2.3 Prática Pedagógica Reflexiva.....	19
Capítulo III - A EMPRESA.....	22
3.1. Dados Gerais.....	22
3.2 Questionário de Diagnóstico do Sistema de Avaliação Existente.....	25
Capítulo IV - PROPOSTA.....	26
4.1 Sistema de Avaliação Proposto.....	26
4.1.1 Plano de Implantação.....	32
4.1.2 Resultados Esperados.....	32
4.1.3 Riscos.....	33
4.2 Avaliação de Desempenho do Professor.....	33

4.2.1 Avaliação de Desempenho do Professor pelo Aluno.....	34
4.2.2 Avaliação de Desempenho do Professor pela Direção/Coordenação.....	46
4.2.3 Resultados da Avaliação feita pela Direção.....	47
4.2.4 Resultados da Avaliação feita pela Coordenação.....	47
4.2.5 Resultados da Auto-avaliação dos Professores.....	49
4.2.6 Resultados Comparativos Gerais do Desempenho de Cada Professor	50
4.2.7 Alternativas para Melhorar o Desempenho.....	57
Capítulo V - EFICÁCIA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO.....	61
5.1 Eficácia do Sistema de Avaliação e Ações Futuras.....	61
Capítulo VI - CONCLUSÕES.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS.....	66

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	9
FIGURA 2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	9
FIGURA 3 - ESQUEMA DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....	18
FIGURA 4 - ESQUEMA DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL.....	19
FIGURA 5 - SISTEMA DE AVALIAÇÃO PROPOSTO.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1/2 - Avaliação do Professor de Português.....	35
GRÁFICO 3/4 - Avaliação do Professor de Matemática.....	37
GRÁFICO 5/6 - Avaliação do Professor de Ciências.....	39
GRÁFICO 7/8 - Avaliação do Professor de História.....	41
GRÁFICO 9/10 - Avaliação do Professor de Geografia.....	43
GRÁFICO 11 - Desempenho Geral do Professores.....	44
GRÁFICO 12 - Desempenho Comparativo Geral - Português.....	51
GRÁFICO 13 - Desempenho Comparativo Geral - Matemática.....	51
GRÁFICO 14 - Desempenho Comparativo Geral - Ciências.....	52
GRÁFICO 15 - Desempenho Comparativo Geral - História.....	52
GRÁFICO 16 - Desempenho Comparativo Geral - Geografia.....	53
GRÁFICO 17 - Desempenho Comparativo Geral de Todos os Professores.....	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - LINHAS DE ATUAÇÃO DA EMPRESA.....	24
TABELA 2 - BASES FÍSICAS DA EMPRESA.....	24
TABELA 3 - CALENDÁRIO ANUAL.....	27
TABELA 4 - TURMAS PARTICIPANTES DA AVALIAÇÃO.....	30
TABELA 5 - DOCENTES PARTICIPANTES DA AVALIAÇÃO 5ª A 7ª SÉRIES.....	30
TABELA 6 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS /CORRETIVAS.....	33
TABELA 7 - Recursos Pedagógicos - Português.....	35
TABELA 8 - Recursos Pedagógicos - Matemática.....	37
TABELA 9 - Recursos Pedagógicos - Ciências.....	39
TABELA 10 - Recursos Pedagógicos - História.....	41
TABELA 12 - Recursos Pedagógicos - Geografia.....	43
TABELA 12 - Resultados da Avaliação da Direção.....	47
TABELA 13 - Resultados da Avaliação da Coordenação.....	47
TABELA 14 - Resultados da Auto-avaliação do Professor.....	50

LISTA DE PLANILHAS

PLANILHA 1 - DESEMPENHO COMPARATIVO GERAL DOS PROFESSORES...	55
PLANILHA 2 - DESEMPENHO COMPARATIVO DOS PROFESSORES EM CADA GRUPO AVALIADOR.....	55

APRESENTAÇÃO

O presente projeto técnico de avaliação docente a ser implantado no Colégio Aprender Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, situado à Rua Francisco Netto Sobrinho, nº. 377 em Colombo/PR, Núcleo da Área Metropolitana Norte, a partir de 2008, visa introduzir um instrumento de avaliação da prática pedagógica utilizada pelos professores das diversas disciplinas.

Considerando-se que a avaliação deve ser um processo e não apenas um momento, contínuas possibilidades de avaliações do professor pelo aluno e pelos demais membros da instituição podem trazer subsídios valiosos, que auxiliem os professores na sua prática pedagógica e permitam à direção e coordenação verificarem o desempenho dos mesmos.

Capítulo I - INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas e sociais em andamento no país deram à escolarização de alta qualidade uma importância nunca antes vista. As exigências com relação às escolas e aos professores têm se tornado cada vez maiores.

Diante do reconhecimento da importância do setor educacional, os investimentos do governo nesse setor são cada vez maiores, possibilitando que a escolarização pública eleve seu nível a patamares da escola privada, tanto no que diz respeito à estrutura quanto à capacitação dos profissionais que nela atuam. Dessa forma, a escola pública passou a ser um dos fortes concorrentes da escola privada, especialmente em estados como Paraná e São Paulo.

Diante desse quadro, faz-se necessário que a escola privada busque novos diferenciais competitivos e um dos grandes focos deste diferencial está no corpo docente, em sua qualificação e no monitoramento contínuo das ações desenvolvidas por esse corpo no dia-a-dia da prática em sala, para que se possa ter um panorama geral da sua capacidade de realizar a tarefa de ensinar e de redirecionar a sua prática para uma docência mais eficaz e capaz de atrair novos alunos para dentro da escola. Para tanto, a implantação de sistemas de avaliação torna-se necessária e um instrumento de grande importância dentro das instituições educacionais.

1.1 Objetivo Geral

Implantar um sistema de avaliação para monitoramento contínuo do trabalho pedagógico desenvolvido pelo professor.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as áreas em que há problemas pedagógicos, para repensar a prática educacional;
- b) Criar um sistema de comunicação operante efetivo entre aluno/professor/ coordenação/direção;
- c) Redefinir a prática pedagógica.

1.3 Justificativa

A avaliação de desempenho do corpo docente das escolas tem sido uma preocupação constante, pois oferecer serviços de qualidade, que estejam em consonância com a formação cidadã e com uma ética profissional, tornaram-se imperativos diante das mudanças constantes operadas dentro das sociedades globalizadas. Os sistemas de avaliação docente dão a oportunidade de rever criticamente as práticas pedagógicas e buscar novos caminhos para resignificar a prática e se justificam pela oportunidade que dão de se manter uma comunicação e uma relação mais estreita entre os pólos essenciais envolvidos na educação dentro das escolas que são direção/coordenação/aluno/professor.

O projeto tem ainda a finalidade de cumprir o requisito de conclusão do Curso de Especialização em Administração de Pessoas.

1.4 Metodologia

Para a realização do projeto foi feita pesquisa em livros, revistas e artigos científicos, enfocando os diferentes aspectos referentes ao tema apresentados por autores como CHIAVENATO (1999); DRUCKER (1954); LOBOS (1979); LUCENA (1977); MILANI (1988); SALDANHA (1979); ODIORNE (1965); PONTES (2002).

Foi feito contato com a empresa em que o projeto foi implantado, a fim de obter dados técnicos sobre sua estrutura e traçar as linhas mestras, que orientaram a escolha dos pontos a serem abordados nos instrumentos de avaliação.

Para o desenvolvimento do projeto contou-se com os recursos humanos disponíveis na escola, bem como dos recursos técnicos necessários às diversas fases do projeto.

Foi utilizado o sistema de avaliação 360°, que envolve todos os participantes do círculo de atuação do profissional no processo de avaliação e possibilita a visão da sua performance sob diferentes ângulos. Os métodos utilizados foram os de escala gráfica e escolha forçada.

Diferentes etapas fizeram parte processo de implantação, incluindo diagnóstico, planejamento junto à direção coordenação, desenvolvimento do software e dos instrumentos de avaliação de desempenho, aplicação dos instrumentos de avaliação, tabulação e análise dos dados.

Capítulo II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Competências

A tarefa de ensinar é extremamente complexa. Estar em um ambiente que envolve ensino/aprendizagem implica em se ter uma variedade enorme de personalidades envolvidas no processo e a possibilidade de vivência de situações distintas de ensino, conforme a diversidade de cada grupo, o que por si só implica em múltiplos processos de ensino/aprendizagem.

Pensar-se neste contexto tão intrincado, traz à tona a dúvida sobre quais seriam as competências necessárias e qualificações do professor para administrar de forma satisfatória as problemáticas surgidas no micro contexto da sala de aula, tendo assim possibilidade não apenas de repassar conteúdos, mas de ser um gerenciador de seu próprio fazer pedagógico e de que forma elas poderiam influenciar na estruturação dos sistemas de avaliação docente.

Avaliar as competências dos professores é verificar não apenas se adquiriram os conhecimentos necessários, mas também se, quando e como fazem uso deles para resolver situações-problema – reais ou simuladas – relacionadas de alguma forma com o exercício da profissão. (DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS, 2001)

A avaliação de desempenho deve ser parte integrante do processo ensino/aprendizagem, uma vez que gera a possibilidade de diagnosticar possíveis distorções no processo do fazer pedagógico e permite mudanças em seu percurso, mas deve estar baseada em competências e qualificações desejáveis aos professores.

As competências podem ser entendidas como capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação, ou seja, como capacidade de ação (PERRENOUD, 2000) e são classificadas de várias formas por diferentes autores.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (2001) estabelecem algumas competências desejáveis na atuação profissional:

- a) Competências referentes ao comprometimento com os valores inspiradores da sociedade democrática;
- b) Competências referentes à compreensão do papel social da escola;
- c) Competências referentes ao domínio dos conteúdos a serem socializados, de seus significados em diferentes contextos e de sua articulação interdisciplinar;
- d) Competências referentes ao domínio do conhecimento pedagógico;
- e) Competências referentes ao conhecimento de processos de investigação que possibilitem o aperfeiçoamento da prática pedagógica;
- f) Competências referentes ao gerenciamento do próprio desenvolvimento profissional.

PERRENOUD (2000) propõe dez domínios de competências:

a) Organizar e dirigir situações de aprendizagem

O professor, ao exercer o papel de dirigente e organizador deverá lembrar que é um modelo de comportamento para o aluno e que, portanto, sua postura deverá ser sempre pautada pela ética. Além disto, não deve se considerar o detentor do saber, mas permitir que o aluno também dirija o seu próprio aprendizado, assim o professor deverá se comportar como um facilitador.

b) Administrar a progressão das aprendizagens

Ao mesmo tempo em que administra essa progressão, o professor fará com que o aluno perceba que a aprendizagem é gradual e progressiva. O aluno será levado a entender as diferentes capacidades apresentadas por seus

colegas e as diferenças de tempo individual para o aprendizado de cada indivíduo.

c) Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação

Permitir ao aluno perceber que o conhecimento dos vários membros do grupo não é homogêneo. Que o aluno ao estar reunido com outros grupos, poderá se beneficiar do aprendizado dos demais, podendo ensinar ou aprender.

d) Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seus trabalhos

Fazer com que o aluno se sinta motivado para ir em busca de novos conhecimentos e com que ele cresça e se coloque de forma diferente diante do mundo, porque percebeu que pode haver inúmeras formas de compreender o mundo.

e) Trabalhar em equipe

Aprender a trabalhar juntos, entendendo que o ser humano não pode viver isolado e que estar em contato com outras pessoas permite visualizar diferentes formas de resolver problemas, de expor os temas propostos e realizar atividades propostas.

f) Participar da administração da escola

O aluno é motivo da existência da escola, mas sua participação efetiva no dia-a-dia da escola, como membro atuante, sugerindo, reclamando, avaliando é essencial para que a escola também cresça.

g) Informar e envolver aos pais

Os pais são elementos importantes para a escola. Sua participação efetiva nas atividades que a escola proporciona, bem como seu envolvimento e interesse no aprendizado de seus filhos deve ser sempre contínua.

h) Utilizar novas tecnologias

As novas tecnologias permitem, que tanto o professor como o aluno, dentro e fora de sala de aula, ampliem seu universo de pesquisa e, portanto, seu conhecimento.

i) Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão

O mundo moderno tem colocado o professor dentro e fora de sala de aula, em situações que exigem que ele tome decisões rápidas e acertadas. O caminho a seguir é sempre o da ética da profissão, ir em busca da correção dentro dos parâmetros impostos pelo seu dever de ensinar sempre, não apenas de ensinar conteúdos, mas também comportamentos.

j) Administrar a sua própria formação contínua

Cabe ao professor estar sempre indo em busca de novos conhecimentos, novos materiais, cursos, enfim de recursos que permitam que ele seja sempre um profissional melhor.

A aprendizagem por competências permite a articulação entre teoria e prática e supera a tradicional dicotomia entre essas duas dimensões, definindo-se pela capacidade de mobilizar múltiplos recursos numa mesma situação, entre os quais os conhecimentos adquiridos na reflexão sobre as questões pedagógicas e aqueles construídos na vida profissional e pessoal, para responder às diferentes demandas das situações de trabalho. [...] O desenvolvimento de competências pede uma outra organização do percurso de aprendizagem, no qual o exercício das práticas profissionais e da reflexão sistemática sobre elas ocupa um lugar central. (DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS, 2001)

Além das competências que se exige que o professor tenha, há qualificações que são necessárias como:

- a) Iniciativa;
- b) Flexibilidade;
- c) Trabalho com diferentes códigos e linguagens;
- d) Criatividade;
- e) Autonomia;
- f) Profissionalismo.

Este último item implica no domínio de conhecimentos gerais e específicos; conhecimento sobre as dimensões cultural, social e política da educação no contexto em que o ensino acontece; cultura geral; conhecimento pedagógico; conhecimento experiencial contextualizado em situações educacionais; capacidade de identificar, compreender e resolver questões relativas ao seu trabalho e avaliação crítica da atuação (CURSO NORMAL SUPERIOR).

O processo ensino/aprendizagem deve ser orientado pelo princípio básico que pressupõe ação-reflexão-ação e aponta que a solução estratégica de situações-problema deve ser buscada por meio de ações didáticas adequadas, tornando a avaliação constante essencial.

Para PERRENOUD (2000) o ofício de ensinar pode acontecer em contextos inéditos, com públicos que mudam, com programas e abordagens que são continuamente repensados e se modificam.

O que pressupõe que tanto as competências devem ser sempre repensadas, a atualização e reciclagem devem ser contínuas e que mesmo o processo de avaliação deve sofrer contínuas modificações e verificar se os sistemas usados para avaliar ainda são válidos ou se devem ser revistos. O que se deve ter em mente é que todos esses aspectos são processos e que todo processo exige revisão e atualização. (PERRENOUD, 2000, p.155).

2.2 Avaliação de Desempenho

A palavra “avaliar” significa “determinar a valia ou valor de, apreciar ou estimar o merecimento de”.

A avaliação de desempenho é uma técnica essencial na atividade administrativa de hoje e recebe denominações variadas como: avaliação de mérito, avaliação de pessoal, relatório de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, entre outras, variando de empresa para empresa (CHIAVENATO, 1999).

Avaliar o desempenho tem para os diversos autores concepções e aspectos diferentes. BERGAMINI e BERALDO (1988, p.13) definem a avaliação de desempenho como “um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre pessoas, propondo a revisão e a atualização permanente do seu próprio comportamento”. O que implica em não somente se ter um formulário preenchido e entregar resultados, mas também em se ter um ambiente propício para que haja um relacionamento pautado pela franqueza e pela confiança e pela vontade de mudar, se isso for necessário.

CHIAVENATO (1999) considera que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, das atividades que ela desempenha e dos resultados a serem alcançados.

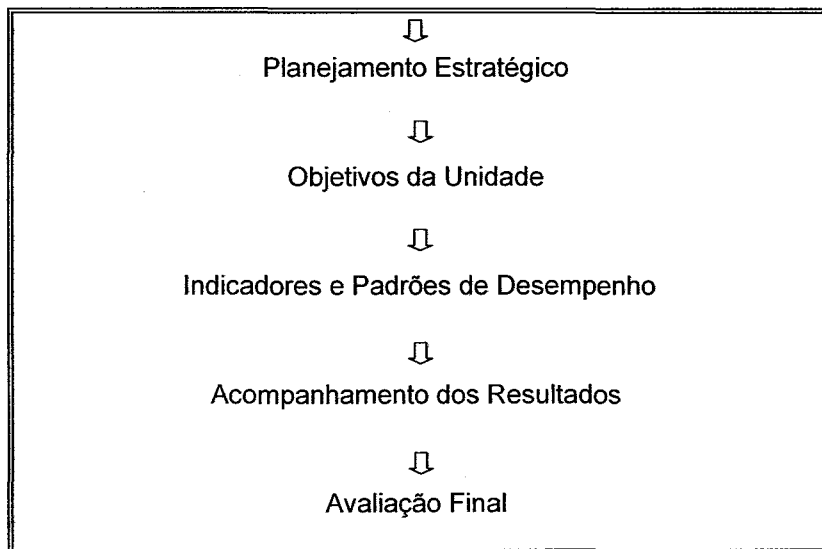
Já para LUCENA (1992), a avaliação de desempenho deve estar integrada com o dimensionamento das expectativas do negócio, ou seja, integrada aos objetivos da empresa. Esses objetivos são vigas mestras das ações e devem ser atingidos de maneira satisfatória e num esforço conjunto do corpo de trabalho. Caso isto não esteja acontecendo, é necessário fazer as devidas correções, para que o resultado final que se deseja não fique prejudicado.

LUCENA (1992) explica que o desempenho positivo depende em grande parte de o funcionário saber o que é preciso ser feito, mas também do fato de ter ao seu dispor os recursos necessários como: qualificação profissional; facilidades administrativas identificadas na cultura organizacional e estio gerencial prático.

Nas instituições educacionais, é um instrumento que permite à direção e à coordenação, não só verificar o desempenho do grupo de trabalho, mas ainda reestruturar os sistemas que permeiam a oferta dos serviços educacionais. O objetivo da avaliação de desempenho é facilitar o acompanhamento de resultados e auxiliar no planejamento.

A figura 1 mostra o ciclo da avaliação de desempenho, que inicia com o planejamento estratégico, até chegar à avaliação dos resultados, quando o processo se inicia novamente.

FIGURA 1 - CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

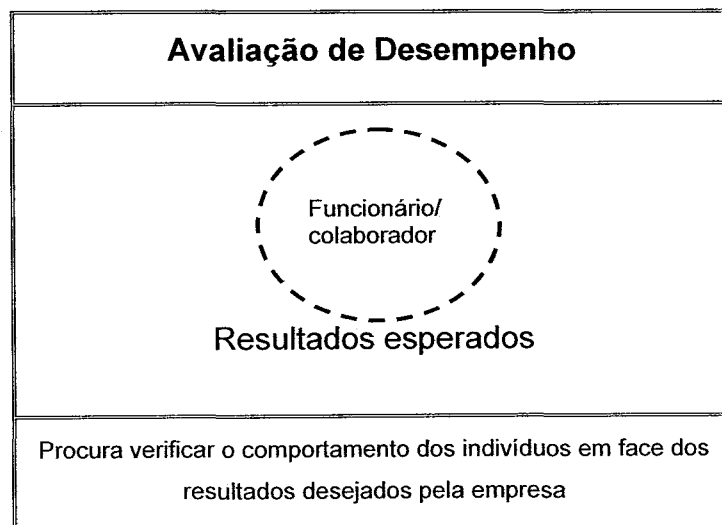


Fonte: Adaptado de Pontes (2002)

2.2.1 Princípios Básicos da Avaliação de Desempenho

Os princípios básicos da avaliação de desempenho são estabelecer os resultados a serem alcançados, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante, explica PONTES (2002).

FIGURA 2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Fonte: Adaptado de Pontes (2002)

LUCENA (1992) aponta como princípios básicos da avaliação de desempenho:

- a) A integração ao processo administrativo da empresa, ao lado da missão, objetivos e responsabilidades econômicas e sociais;
- b) A premissa de que seu principal colaborador são as pessoas, pois é delas que vem a ação, a criatividade, o desempenho, o uso eficaz dos recursos e os resultados positivos;
- c) Os instrumentos de avaliação como ferramentas gerenciais de acompanhamento permanente da atuação dos colaboradores.

Para KOONTZ (1972) e SEGALL (1989) citados por CHIAVENATO (1999), a avaliação de desempenho deve trazer benefícios para a empresa e para as pessoas, portanto, ela precisa atender a linhas básicas pré-estabelecidas.

BERGAMINI e BERALDO (1988) acreditam que o contexto organizacional poderá ser um fator que influencie positivamente ou não no sucesso do processo de avaliação de desempenho e que a reestruturação do trabalho a partir dela será mais facilitado, quanto mais saudável o contexto for. Assim, preparar a organização para ver na avaliação uma oportunidade, e não como uma ameaça, permitirá que os obstáculos sejam removidos gradativamente.

As instituições de ensino não devem fugir a esta regra de considerar o momento da avaliação como uma oportunidade de rever as práticas pedagógicas e reformulá-las, momento este que não deve ser encarado como um momento no qual o professor sente que corre o risco de perder a posição que ocupa, mas como uma oportunidade de redirecionar sua prática.

2.2.2 Processo de Avaliação de Desempenho nas Escolas

Ao se propor a um processo de avaliação em escolas é necessário que se tenha consciência de alguns pontos fundamentais.

O primeiro deles é o objetivo da avaliação, dos pontos que se deseja avaliar e da forma como ela vai ser feita.

O segundo é a questão da veracidade das informações. Segundo enfatiza LOBOS (1979) é preciso tomar cuidado com a veracidade das informações apresentadas pela avaliação de desempenho. Antes da tomada de decisões, baseada nos resultados das avaliações, é preciso verificar a validade das informações.

No meio escolar, esse é um ponto de suma importância, pois a avaliação de desempenho do corpo docente nem sempre é feita de forma imparcial pelo aluno, embora essa imparcialidade seja desejável. Inúmeras vezes, isto acontece pelo fato de o aluno não simpatizar com o professor, não tirar notas boas em sua matéria ou já ter tido algum problema nas suas aulas. Dessa forma, na hora de avaliar, o aluno acredita que terá a oportunidade de mostrar que o desempenho do professor não é satisfatório. Isso pode ser verdadeiro, mas será necessário que a instituição, usando de bom senso, verifique não apenas o momento da avaliação e seus resultados, mas o todo do desempenho desse profissional, para que ele não fique prejudicado pela informação do aluno que foi “contaminada” pelos problemas individuais que havia entre ele e o professor.

O terceiro diz respeito às diferenças individuais inerentes a cada indivíduo, o que acarreta ações não-homogêneas. O respeito às diferenças deve ser levado em consideração, porque ao propor mudanças de ação deve-se pensar se o professor pelas suas características pessoais apresentará condições de reformular sua prática após receber o *feedback* da avaliação. BERGAMINI e BERALDO (1988) enfatizam que é preciso tentar entender a diferença individual de cada um em relação aos demais. Apontam que essas diferenças podem ser ocasionadas por variáveis inatas, ou seja, as pessoas já nascem com características que as tornam diferentes dos outros ou por variáveis adquiridas, que são aquelas que surgem a partir das vivências individuais diferenciadas de indivíduo para indivíduo, acarretando múltiplas personalidades.

A estruturação do sistema de avaliação de desempenho, bem como a sua aplicação, deve levar em conta qual desempenho deve ser avaliado, como, porque, quando ele será avaliado e quem serão os sujeitos que farão a avaliação. Nas instituições educacionais, direção e coordenação devem pensar nesses critérios de avaliação, para que ao receber os resultados tenham em mãos um instrumento que permita verificar com certa precisão aquilo que se desejava avaliar e permita que a tomada de decisões leve a ações educacionais mais efetivas e consistentes.

2.2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho

LUCENA (1992) enumera como objetivos de uma avaliação de desempenho:

- a) Mensurar o grau de contribuição de cada empregado;
- b) Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento;
- c) Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos;
- d) Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utiliza os resultados da avaliação de desempenho;
- e) Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao auto-desenvolvimento, por meio da sua participação e conhecimento dos resultados da sua avaliação.

PONTES (2002) completa que os principais objetivos da avaliação de desempenho são:

- a) Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- b) Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando ansiedade e incertezas;
- c) Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- d) Tornar claro que os resultados são conseguidos por meio da atuação de todo o corpo empresarial;
- e) Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.

2.2.4 Por Que Avaliar o Desempenho

Segundo MCGREGOR (1972), citado por CHIAVENATO (1999), as principais razões pela quais as empresas estão preocupadas em avaliar o desempenho são:

- a) Proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar ações futuras;
- b) Comunicar aos funcionários como eles estão desempenhando seu trabalho e sobre a necessidade de mudança nas atitudes, habilidades ou nos conhecimentos;
- c) Permitir aos funcionários conhecerem o que os gerentes/diretores/ coordenadores pensam a seu respeito.

Já para PASCHOALETTO (2002), o desempenho deve ser avaliado, porque todo profissional é uma fonte inesgotável de recursos e o aproveitar esses recursos vai depender da interação intelectual/cognitivo/emocional/comportamental e da motivação para um desempenho eficaz e recompensador tanto para aquele que está em determinado cargo, como também para a empresa como um todo.

Na visão da área de recursos humanos o homem é resultante da estruturação de três fatores:

- a) **Saber fazer** - constituído pela capacitação curricular, formação técnica e escolar (*know-how*), através do desenvolvimento dos fatores cognitivos. Significando a otimização dos recursos utilizados para a obtenção de resultados;
- b) **Saber agir** - constituído pelas habilidades adquiridas e as experiências vividas, através do desenvolvimento dos fatores mecânicos, refletindo no indivíduo como eficácia. Referindo-se à contribuição dos resultados obtidos para a obtenção dos objetivos globais da organização;
- c) **Saber ser** – constituído pelo desenvolvimento da capacidade emocional/comportamental adquirida pelo indivíduo ao longo da sua vida, refletindo no equilíbrio entre a ética e o moral. É a obtenção de um mesmo estado

final, partindo de diferentes condições iniciais e por meio distintos (equifinalidade).

Avaliar o comportamento dos indivíduos dentro das empresas permite que se busquem caminhos satisfatórios tanto para a empresa, como para aqueles que são avaliados, no sentido de se atingir as metas e os objetivos desejados e ainda permitir que se tenha um dinamismo essencial no cenário contemporâneo de mudanças constantes.

2.2.5 O Que Medir

Segundo CHIAVENATO (1999), a preocupação principal das empresas é medir, avaliar e controlar o desempenho, os resultados e aspectos que interfiram na consecução dos resultados.

Chegar aos resultados desejados é importante em qualquer empresa, mas naquelas que visam oferecer serviços educacionais sua importância fica potencializada, pois se está oferecendo uma formação ao indivíduo, que fará a diferença no seu futuro profissional e na sua formação cidadã. Portanto, avaliar o desempenho do professor significa ver qual a sua capacidade de fornecer ao outro subsídios para uma formação de excelência. Dessa formação de excelência que a escola pode oferecer através, principalmente, do seu corpo docente dependerá o sucesso da organização no mercado em que atua. Um acompanhamento sistemático e periódico do desempenho pode assegurar que os resultados esperados sejam garantidos e que os desvios identificados possam ser corrigidos.

Essa correção deve sempre ser pensada em termos de reorganização do trabalho. Nas instituições educacionais ela é essencial, já que o trabalho desenvolvido em sala de aula pelo professor implica em consequências não apenas locais, mas no cenário mais amplo da sociedade.

O caráter político do processo de reflexão e “autonomização” docente também fica expresso através de vários aspectos. [...] pela própria consciência do professor ao fazer opções. É importante que ao refletir, o professor considere as consequências de seu ensino:

- Consequências pessoais – influência de seu trabalho sobre o auto conceito/visão de mundo dos alunos;
- Consequências acadêmicas – influência do seu trabalho sobre o desenvolvimento intelectual de seus alunos;

- Consequências sociais e políticas – a opção por um trabalho comprometido com a manutenção ou transformação social. (CURSO NORMAL SUPERIOR).

2.2.6 Quem Deve Avaliar o Desempenho

Para CHIAVENATO (1999) a avaliação de desempenho é um processo que busca a redução de incerteza. Sua utilização visa sempre mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e de que forma ele tem contribuído para a organização.

Diferentes empresas terão diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho dos funcionários, podendo fazer uso de:

- a) Auto-avaliação do desempenho: cada pessoa é responsável pelo seu desempenho e pela monitoração do mesmo, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo supervisor;
- b) Avaliação vertical descendente: o gerente é quem avalia o desempenho do subordinado direto;
- c) Avaliação conjunta: o gerente serve como elemento de guia e orientação, fornecendo todos os recursos necessários e cobra os resultados, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função do retorno do gerente;
- d) Avaliação colegiada: a própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada uma de seus membros, fornece ações corretivas e define seus objetivos e metas a serem alcançadas;
- e) Avaliação 360 graus: a avaliação é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado, que recebe contribuições a respeito de seu desempenho de múltiplas fontes.

A avaliação de desempenho não é um mero processo em que se criam instrumentos e se aplicam esses instrumentos. É preciso que os avaliadores sejam instruídos de forma que haja uma avaliação com critérios iguais para todos. Se os critérios de avaliação forem muito diferentes uns dos outros, os resultados podem não mostrar a realidade. Assumir a responsabilidade pela avaliação significa saber exatamente de que forma se deverá proceder.

Para saber se uma empresa irá atingir suas metas com eficiência e eficácia, é preciso achar meios e modos para medir com precisão o desempenho do executivo (KOONTZ, 1974).

Segundo KOONTZ (1974), o programa de avaliação deve medir as coisas certas: a avaliação precisa ser complementada não só medindo o desempenho na realização dos objetivos e planos, mas também medindo o desempenho do funcionário, verificando se este cumpre as funções administrativas de planejamento, organização, pessoal, direção e controle, e se mostra eficiência na área de responsabilidade de cada um. Além disso, o executivo precisa estar seguro de que a estrutura de sua organização estabelece um sistema correto de papéis (funções) e de que esses papéis estão confiados a pessoas capazes, que ele pode dirigir e orientar com compreensão e assistência, seguro de que seus subordinados sabem muito bem o que estão fazendo e estão prontos para corrigir desvios e erros em relação ao que foi planejado.

2.2.7 Métodos de Avaliação de Desempenho

Existem diferentes métodos, que podem ser utilizados para avaliar o desempenho, cada um deles servindo a um propósito definido. Estão mencionados abaixo alguns deles.

Método de avaliação por escalas gráficas - busca avaliar o desempenho através de fatores e graus de avaliação do desempenho. Utiliza um formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores de avaliação, e as colunas representam os graus de variação daqueles fatores. Cada fator de avaliação é definido com uma descrição sumária e os graus são definidos normalmente como ótimo, bom, regular, sofrível e fraco.

Método de avaliação por escolha forçada - avalia o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritas em relação às tarefas executadas pelos mesmos, através de blocos de frases descritas que focalizam determinados aspectos do comportamento. O avaliador escolhe forçosamente apenas uma ou duas em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário.

Método de avaliação por pesquisa de campo - utiliza a entrevista com o chefe, para avaliar, são então preenchidos formulários a partir do que se avaliou. O método consiste em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de

análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Método de avaliação por incidentes críticos - baseado nas características extremas, desempenhos altamente positivos ou altamente negativos, dispensando o desempenho normal. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidente crítico ou excepcional, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário. Este método baseia-se em uma lista de fatores de avaliação a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores recebe uma avaliação quantitativa, como por exemplo: ótimo=5, bom=4, regular=3, sofrível=2 e fraco=1.

Método de atribuição de graus - utiliza como referência três pessoas do grupo de trabalho com desempenho excepcional, regular e bom, e usa esse desempenho como parâmetro para classificar os demais colaboradores.

Método de avaliação por atividade - a avaliação é feita a partir das atividades previstas para cada cargo.

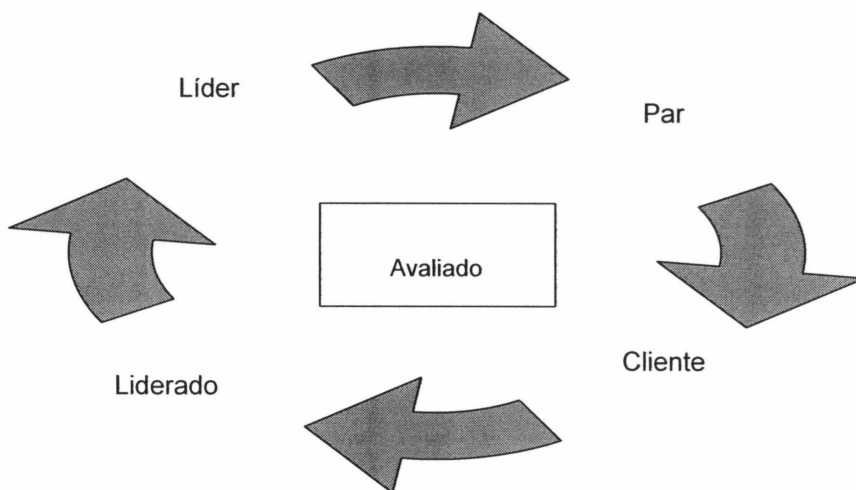
Método de avaliação de desempenho por objetivos – são estabelecidas as áreas de responsabilidade de cada profissional, assim ele passará a ser avaliado à medida que cumpre ou não suas atribuições. Assim, ele mesmo deverá se motivar para atingir os objetivos da sua função.

2.2.8 Método Utilizado no Projeto - Avaliação 360º

Embora todos esses métodos apresentados sejam considerados eficazes, o método escolhido para este projeto foi de avaliação 360º. Trata-se de um método moderno de avaliação, pois coloca o avaliado como elemento central do processo.

O método envolve um número maior de pessoas na avaliação, o que permite que se tenha simultaneamente diferentes pontos de vista sobre a pessoa avaliada.

A avaliação é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Seu pressuposto central é o desenvolvimento da competência das pessoas por retroinformação de seus pares, superiores, liderados e clientes, substituindo a idéia central de metodologias clássicas de avaliação, nas quais o chefe avalia os seus subordinados.

FIGURA 3 - ESQUEMA DA AVALIAÇÃO 360°

Fonte: Adaptado a partir de CHIAVENATO (1999); DRUCKER (1954); LOBOS (1979); LUCENA (1977); MILANI (1988); SALDANHA (1979); ODIORNE (1965); PONTES (2002).

2.2.8.1 Gestão Educacional - Método de avaliação 360°

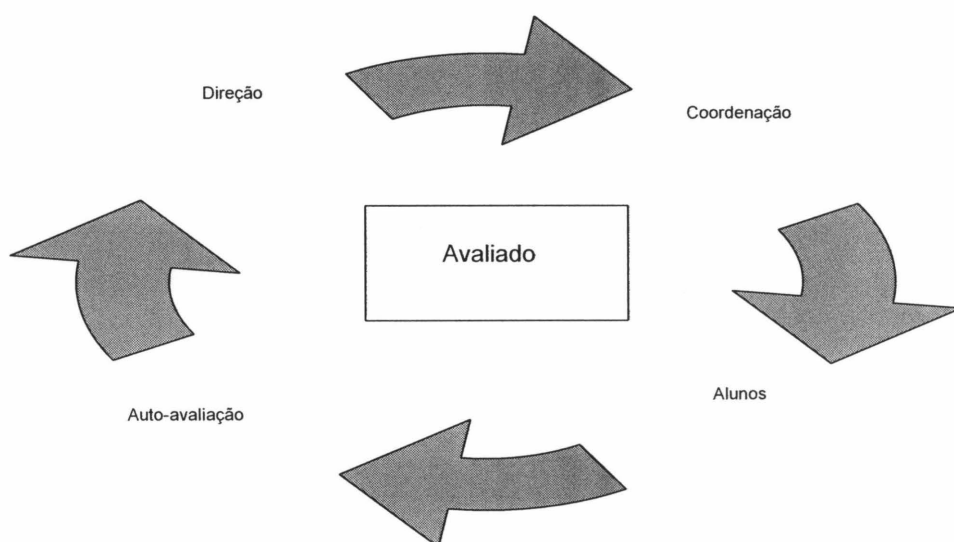
Há muitas décadas atrás as instituições educacionais eram vistas apenas como entidades que tinham como objetivo prestar serviços de educação com excelência. As grandes instituições educacionais permaneceram com seus métodos de atuação cristalizados durante muito tempo, os professores permaneciam em uma mesma escola por muito tempo e muitas vezes faziam toda a sua carreira profissional em uma mesma escola e não havia grande concorrência entre as escolas. Assim, sobreviveram muitas das escolas consideradas tradicionais ao longo do tempo.

Com o passar do tempo, o estudo passou a ser considerado primordial e a clientela das escolas foi se ampliando consideravelmente. As escolas tradicionais se viram ameaçadas por inúmeras novas escolas que foram abrindo, as escolas passaram a ser vistas como empresas altamente rentáveis.

A partir dessa mudança de cenário, foram também ocorrendo mudanças dentro das instituições com a mesma velocidade que ocorriam dentro da sociedade, que exigia cada vez mais qualificação para o trabalho. Isto fez com que fosse necessário monitorar mais de perto o trabalho exercido pelos profissionais e foram surgindo diversos modelos de avaliação. Historicamente, esses modelos

também foram evoluindo e hoje um dos métodos mais utilizados é o de avaliação 360°, pela sua possibilidade de englobar os diversos níveis de funcionários de uma empresa. O esquema abaixo, mostra de que forma esta avaliação circular, permite que se tenha uma visão mais ampla de cada um dos colaboradores das instituições educacionais. Sendo o avaliado o professor, será possível que todos aqueles que estão em contato com ele, seja fora da sala de aula, ou dentro dela dêem sua opinião sobre sua atuação, fornecendo um *feedback* para reavaliação de procedimentos.

FIGURA 4 - ESQUEMA DA AVALIAÇÃO 360° EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL



2.3 Prática Pedagógica Reflexiva

Os educadores têm resistido ao fato de considerar as escolas como empresas e, deste modo, incorporar elementos característicos da estratégia administrativa a elas, porém:

Escolas, empresas, universidades, fundações [...] igualmente administram pessoas e seus conflitos, buscam maximizar o uso de seus recursos, preservar e ampliar o seu patrimônio, ser reconhecidas como necessárias, indicar estratégias de sobrevivência a longo prazo e trabalhar sua imagem perante os outros e entre si. (BARBOSA, 2004)

As instituições educacionais, assim como a grande maioria das empresas, têm estado, nas últimas décadas, reformulando suas estratégias de trabalho, para se adaptarem à nova realidade escolar voltada para a aprendizagem significativa, que possa ser utilizada no lugar em que o aluno está como cidadão atuante. Isso implica em que a utilização de estratégias reflexivas deve ser feita sempre com o intuito de que o professor elucide sua prática pedagógica e torne-se mais coerente, desenvolvendo, a partir daí, suas próprias teorias sobre o ensino e seus determinantes, o que garante uma estreita relação entre teoria e prática. O professor, assim como profissionais de outras áreas, precisa fazer ajustes levando em conta que nem sempre aquilo que está no planejamento chega a ser colocado em prática. Esses ajustes, muitas vezes devem acontecer em um curto espaço de tempo, pois muitas situações exigem uma intervenção imediata, que não pode demandar muito tempo para ocorrer. (CURSO NORMAL SUPERIOR)

A avaliação de desempenho é um instrumento por meio do qual é possível se visualizar um panorama mais amplo da satisfação com o trabalho que é realizado dentro das empresas. As técnicas de trabalho tradicionais, nas quais a forma de repassar os conhecimentos e procedimentos dentro de sala de aula eram cristalizados, vêm sendo abandonadas, bem como a administração voltada apenas para o valor educacional também e a reflexão administrativa e pedagógica constante tornou-se uma necessidade.

Toda prática é reflexiva, no duplo sentido em que seu autor reflete para agir e estabelece a posteriori uma relação reflexiva com a ação realizada. Uma parte de nossa vida mental consiste em pensar no que vamos fazer, no que fazemos e no que fizemos. Todo ser humano é um prático reflexivo. Insiste-se nisso para convidar a uma reflexão mais *metódica* que não seja movida apenas por suas motivações habituais – angústia, preocupação de antecipar, resistência do real, regulação ou justificativa da ação –, mas por uma vontade de aprender *metodicamente* com a experiência e de transformar a sua prática a cada ano. Em todos os casos a prática reflexiva é uma fonte de aprendizagem e de regulação... o exercício metódico de uma prática reflexiva poderia tornar-se uma alavanca essencial de autoformação e de inovação e, por conseguinte, de construção de novas competências e de novas práticas. (PERRENOUD, 2000).

“A formação do professor necessita de continuidade: é o caráter não terminal, inconclusivo do trabalho docente que impõe a necessidade de que o professor esteja reorganizando seus saberes continuamente através da reflexão.”

(CURSO NORMAL SUPERIOR). A avaliação de desempenho docente pode assim ser o ponto de partida para essa reflexão.

Capítulo III - A EMPRESA

3.1 Dados Gerais

Em 10 de janeiro de 1993 fundou-se, na cidade de Colombo, a Sociedade Educacional Aprender, empresa mantenedora do Colégio Aprender, Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio.

Surgiu do idealismo de dois educadores, que sentiram a necessidade das famílias moradoras na região, carente de pré-escolas, em deixar seus filhos com tranquilidade num estabelecimento onde lhes fossem prestados serviços educacionais de boa qualidade.

Abraçando com muito amor esse ideal, os educadores vêm ao longo destes anos trabalhando com crianças e adolescentes, proporcionando condições para o desenvolvimento de uma educação bem atual, que melhor prepare os mesmos para enfrentarem os desafios da sociedade e para que nela possam interagir, aderindo, transformando e participando das mudanças como cidadãos conscientes, críticos e livres.

Em fevereiro de 1993, o Colégio iniciou o ano letivo assumindo e regularizando perante a SEED a vida escolar de oitenta e cinco alunos oriundos de uma escola já existente na região.

No ano de 1994, o Colégio implantou gradativamente as últimas séries do Ensino Fundamental.

O Colégio, devido às necessidades da região, em termos de ensino particular, implantou em 2000 o Ensino Médio.

Ao longo desses anos de trabalho o Colégio tem a visão de que no mundo de hoje e do futuro, a ciência e o desenvolvimento tecnológico são o meio fundamental para compreender e transformar a realidade e a sociedade em que o ser humano está inserido.

A sede do colégio está situada hoje à Rua Francisco Netto Sobrinho, nº. 377 em Colombo/PR, Núcleo da Área Metropolitana Norte. Situada a aproximadamente 100m da Rodovia da Uva, local de grande fluxo de veículos e transportes urbanos. O ponto é estratégico e de fácil acesso para moradores de Colombo, Bairro Alto, Santa Cândida. Boa Vista. Sua pretensão é atingir os clientes potenciais da região, sendo sua mantenedora a Sociedade Educacional Aprender S/C Ltda.

O capital social da empresa é de R\$ 70.00,00 (Capital de Sociedade Particular) e seu faturamento anual bruto é de R\$ 1.320,000, 00.

A empresa tem um total de 45 funcionários dentre eles 1 diretor, 1 vice-diretor, 1 secretária, 1 supervisor escolar, 1 orientador escolar, 1 auxiliar de escritório, 1 técnico de educação em informática, 1 bibliotecária, 2 auxiliares de serviços gerais, 3 atendentes de sala e 32 professores. Além desses profissionais, a escola conta também com serviços terceirizados de assessoria:

Administrativo-Financeira: é responsável pela Tesouraria e Controladoria do Colégio e seus respectivos fluxos administrativos: setor de patrimônio para administrar todos os recursos físicos e o setor de suprimento e mecanografia para atender todas as necessidades didáticas e administrativas do Colégio.

Recursos Humanos: presta serviços de desenvolvimento e administração de pessoal do Colégio.

Jurídico: presta serviços e respaldo jurídico ao Colégio.

Tecnologia: dá todo suporte técnico e desenvolvimento ao sistema pedagógico e administrativo aos usuários do Colégio.

Assessoria Pedagógica: presta serviços de desenvolvimento didático-pedagógico para o Colégio, por área de conhecimento e por série de atuação.

Marketing: presta serviços de campanha publicitária e comunicação do Colégio e lhe dá toda a sustentação em seu conceito e imagem.

O público alvo da Prestadora de Serviços são os alunos, Curitibanos e Colombenses, com idade entre 18 a 51 anos. Residentes na Regional Matriz e nos bairros que fazem fronteira direta, que são: Bairro Alto, Santa Cândida, Bacacheri e Abranches e Boa Vista, sendo que esses três últimos serão onde a empresa formará seu segundo anel de divulgação e atuação. A tabela abaixo mostra as porcentagens referentes à atuação em cada um desses bairros.

TABELA 1 - LINHAS DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

1ª. Linha de Atuação	
Colombo	100%
Bairro Alto	100%
Santa Cândida	100%
2ª. Linha de Atuação	
Bacacheri	50%
Abranches	60%
Boa Vista	80%

A sede atual do colégio foi construída pensando-se em oferecer instalações modernas e que comportassem todas as necessidades dos níveis de ensino atendidos pelo estabelecimento, conforme pode ser visto na tabela abaixo.

TABELA 2 - BASES FÍSICAS DA EMPRESA

QUANTIDADE	SALAS
01	Sala Direção/Coordenação
01	Secretaria
01	Sala de Professores
09	Sala de aula
01	Laboratório de Ciência
01	Laboratório de Informática
01	Biblioteca
01	Sala de vídeo / balé
01	Sala de Artes
01	Sala de Jogos
01	Pátio Coberto
01	Cancha Poliesportiva
02	Playground

3.2 Diagnóstico do sistema de avaliação existente

Para verificar o sistema de avaliação utilizado pelo Colégio Aprender Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, foi aplicado um questionário.

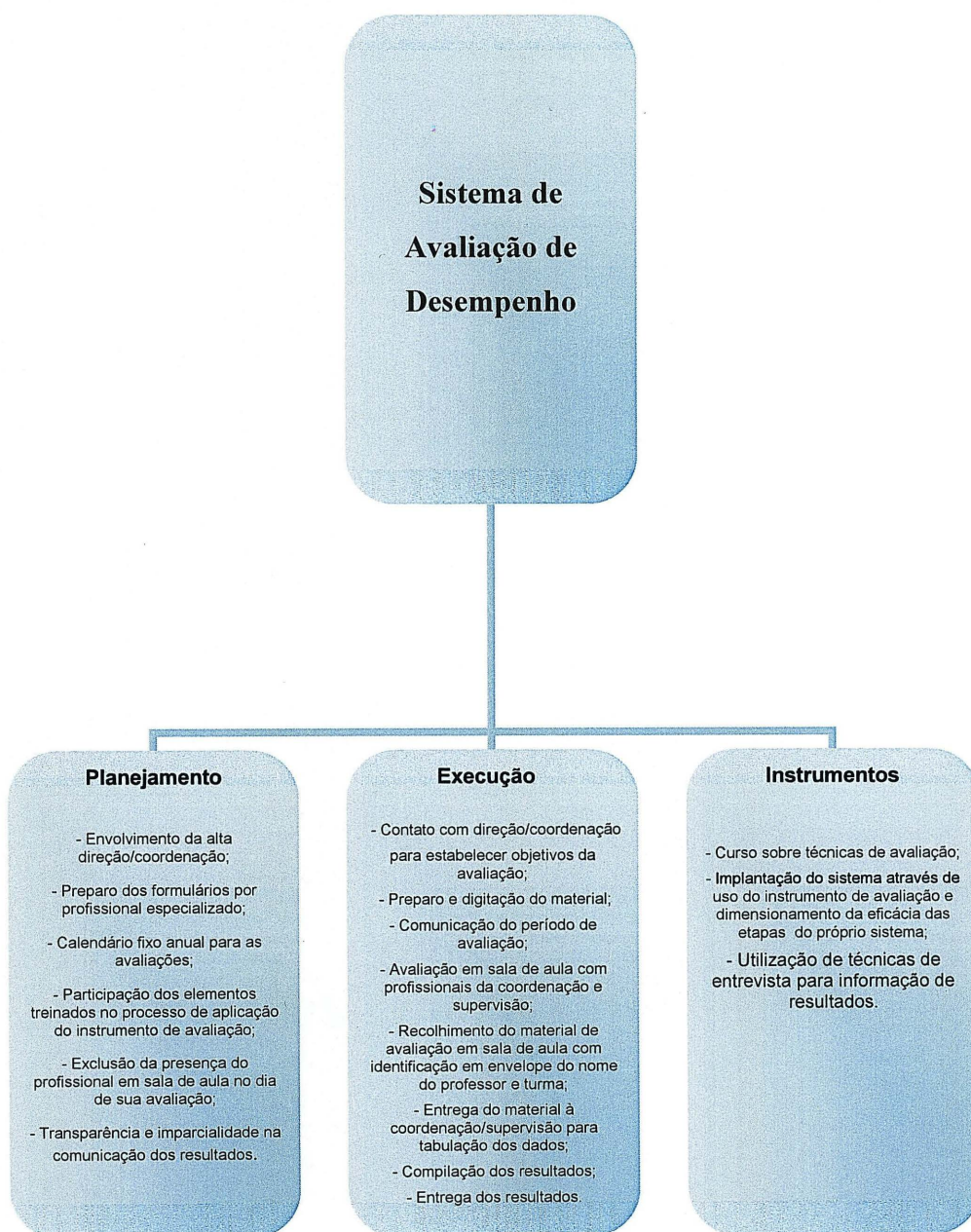
Através deste questionário foi possível fazer o levantamento de alguns dados importantes. Não havia na escola um sistema de avaliação de desempenho e o professor era avaliado pelo acompanhamento de seu planejamento. O desempenho em sala de aula, bem como a motivação do professor eram avaliados esporadicamente por meio de acompanhamento da coordenação, através de visitas à sala de aula. A verificação de que o desempenho profissional esperado e os objetivos propostos pela escola não estavam sendo satisfatórios, eram percebidos a partir das reclamações dos pais e dos alunos e das observações feitas pela coordenação.

Capítulo IV - PROPOSTA

4.1 Sistema de avaliação proposto

Segue abaixo o sistema de avaliação proposto, com as normas, procedimentos e técnicas que foram adotados:

FIGURA 5 - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



ETAPA I – Planejamento junto à direção

- 1) Reuniões com a direção;
- 2) Calendário de planejamento e das avaliações:
- 3) Mapeamento dos aspectos que se quer avaliar;
- 4) Diagnóstico – levantamento dos métodos de avaliação utilizados pela escola até o momento.
- 5) Início do desenvolvimento do *software*;

TABELA 3 - CALENDÁRIO ANUAL

MESES	1ª SEMANA	2ª SEMANA	3ª SEMANA	4ª SEMANA
ETAPA I	Reuniões com a direção	Reuniões com a direção	Diagnóstico anterior à aplicação da avaliação	Desenvolvimento de <i>software</i> por equipe especializada
ETAPA II	Reuniões com a direção/ coordenação	Reuniões com a direção/ coordenação	Recebimento relatório da direção/ coordenação com sugestão de itens para a avaliação	Desenvolvimento de <i>software</i> por equipe especializada
ETAPA III	Desenvolvimento dos instrumentos de avaliação	Desenvolvimento de <i>software</i> por equipe especializada	Divulgação dos objetivos de implantação da avaliação	Divulgação das datas de avaliação e treinamento
ETAPA IV		Preparo das cópias	Avaliação direção/coordenação	
ETAPA V		Preparo das cópias	Avaliação aluno	
ETAPA VI		Preparo das cópias	Auto-avaliação professor	Levantamento dos resultados finais
ETAPA VII		Tabulação e análise dos dados	Preparo de relatório	Divulgação dos resultados finais

ETAPA VIII	Reuniões professor/coordenação	Reuniões professor/direção		
ETAPA IX	Plano de ações futuras			

ETAPA II – Planejamento junto à direção/coordenação

- 1) Reunião com direção e coordenação;
- 2) Planejamento dos instrumentos de avaliação;
- 3) Desenvolvimento do *software*, já levando em conta os itens que a escola deseja avaliar;

ETAPA III – Desenvolvimento dos instrumentos de avaliação.

- 1) Desenvolvimento do *software* específico para os itens que a escola deseja avaliar;
- 2) Desenvolvimento dos formulários da direção/coordenação, alunos e da auto-avaliação e esclarecimentos sobre os objetivos do processo de implantação do projeto que visa à avaliação:

Professores

Apresentação da avaliação para os professores, para que ficasse claro o objetivo da mesma e para que a equipe de professores sentisse que era uma avaliação séria e ética com a única finalidade de melhorar os serviços prestados e não como instrumento de punição. A partir da análise e interpretação dos registros sobre a avaliação, os professores irão buscar novos caminhos para ensinar e por meio da prática reflexiva, os educadores experimentam um contínuo crescimento profissional ao aprenderem em conjunto.

Alunos

Apresentação dos objetivos do projeto buscando fazer o aluno compreender a finalidade do mesmo com clareza, para que a avaliação fosse ética, sem o sentido punitivo.

- 3) Divulgação das datas a ser realizado o processo de avaliação;
- 4) Treinamento dos envolvidos no processo de avaliação, para estabelecer normas padronizadas a serem seguidas nas etapas de avaliação da direção/coordenação, professores e alunos.

ETAPA IV – Avaliação direção/coordenação

- 1) Preparo das cópias;
- 2) Avaliação direção/coordenação.

Aplicação da Avaliação para direção/coordenação

Em dias determinados previamente, foi feita a avaliação pela direção e coordenação escolar do corpo docente. Foram entregues os formulários, que seriam preenchidos, ao diretor e à coordenadora pedagógica que teriam dois dias para preenchê-lo. Este preenchimento foi individual, não havendo discussão nem interferência da opinião de um sobre a outra.

ETAPA V – Avaliação aluno

- 1) Preparo das cópias;
- 2) Avaliação aluno.

Aplicação da Avaliação para os alunos

Durante dia previamente determinado, foram entregues na sala de aula os formulários do aluno, que deveriam ser preenchidos durante uma aula por cada aluno. O aluno que estava avaliando não se identificou. Após o preenchimento dos formulários, eles foram colocados em envelope contendo os nomes dos respectivos professores avaliados. No dia da avaliação, nenhum professor avaliado estava dentro da sala de aula, direção e coordenação estavam presentes.

As séries abaixo foram escolhidas para avaliação dos professores de Português, Matemática, Ciências, Geografia e História. Os alunos da 8ª série não participaram da avaliação.

TABELA 4 - TURMAS PARTICIPANTES DA AVALIAÇÃO

SÉRIE	QUANTIDADE DE ALUNOS
5ª. série	13
6ª. série	09
7ª. série	10
TOTAL	32 alunos

**TABELA 5 - DOCENTES PARTICIPANTES DA AVALIAÇÃO
5ª A 7ª SÉRIES**

FUNÇÃO	QUANTIDADE
Professor Língua Portuguesa	01
Professor Matemática	01
Professora Ciências	01
Professor Geografia	01
Professor História	01

ETAPA VI – Auto-avaliação do professor

- 1) Preparo das cópias;
- 2) Auto-avaliação do professor.

Aplicação da Auto-avaliação

O professor recebeu o formulário em data determinada com o objetivo de fazer a sua auto-avaliação e teve dois dias para preenchê-lo.

Levantamento dos resultados

Após o recebimento de todos os formulários preenchidos iniciou-se a análise dos dados por grupo de avaliações: direção/coordenação, alunos, auto-avaliação.

ETAPA VII – Tabulação e análise dos dados

Os resultados foram colocados pelo sistema computacional em gráficos individuais e também foi feito um relatório individual para cada professor.

Análise dos Dados

Após o levantamento dos dados e tabulação foi feita uma análise dos mesmos, visando à definição do que seria colocado no relatório. Foram entregues relatórios à direção e coordenação e ao professor.

ETAPA VIII – *Feedback*

- 1) Reuniões professor/coordenação;
- 2) Reuniões professor/direção

Em entrevista individual o professor teve a oportunidade de conversar com a direção/coordenação sobre o relatório, que trazia os resultados de seu desempenho individual. Foram abordados os vários resultados e apontadas algumas sugestões para que o professor pudesse melhorar os pontos considerados deficientes e redirecionar seu desempenho pedagógico.

Foram também realizadas reuniões conjuntas direção/coordenação e, posteriormente, reuniões direção/coordenação e professores, para definir um plano de ações futuras.

ETAPA IX - Plano de Ação

O plano de ação visou estabelecer medidas individuais a serem adotadas por cada membro do corpo docente, com o objetivo de reestruturar sua prática, a fim de melhorar os aspectos considerados deficientes em sua prática diária.

4.1.1 Plano de Implantação

A implantação do projeto de avaliação de desempenho se deu através das etapas de troca de informações e detalhamento dos objetivos a serem atingidos com a implantação do sistema de diagnóstico, de elaboração do formulário, de coleta de dados, avaliação e controle dos resultados. A implantação e monitoramento foram realizados pela direção/coordenação, na forma de controle da efetividade e transparência em cada uma das etapas.

Para implantação do projeto os recursos humanos necessários foram profissional especializado no preparo de instrumento de avaliação, secretária, direção e coordenador. As instalações utilizadas foram a sala de informática, as salas de aulas e salas para avaliação e controle dos dados e para retroinformação. Os recursos materiais utilizados foram papel e computador para a digitação dos formulários e tabulação dos dados e a criação de um sistema de computador para tabulação e análise dos dados; os recursos financeiros necessários foram de R\$ 2.000,00 (dois mil reais).

4.1.2 Resultados Esperados

A partir da implantação o que se pretendia era identificar aspectos satisfatórios em relação à prática docente e problemas que deviam ser resolvidos através da redefinição e reorientação das práticas pedagógicas, permitindo assim um desenvolvimento constante e consciente do professor e um controle mais eficaz da direção/coordenação. Como a escola não possuía nenhum instrumento de

avaliação conforme ficou confirmado no questionário de diagnóstico, o que se buscava eram resultados mais precisos do que os obtidos anteriormente à aplicação da avaliação de desempenho.

4.1.3 Riscos

TABELA 6 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS

Dissonância entre as práticas didáticas do professor e aquilo que o aluno considera atraente dentro de sala de aula	Reorientação das práticas pedagógicas
Problemas de comunicação entre alunos/ professores e professores/ direção/coordenação	Abertura de um canal mais dinâmico e eficiente para cada um desses pólos, por meio da criação de reuniões informais
Resistência do professor em redirecionar a sua prática	Sucessivos contatos no sentido de conscientizar da necessidade de mudança para o sucesso da empresa como um todo; Possibilidade de frequentar cursos, seminários e palestras

4.2 Avaliação de Desempenho do Professor

A proposta feita para avaliação de desempenho dos professores, baseou-se no sistema 360º, para que se tivesse uma visão mais ampla do trabalho do professor. A proposta era uma visão circular e não aquela utilizada em muitas instituições de ensino, nas quais apenas o aluno é chamado a avaliar o professor. Assim, fizeram parte da avaliação um grupo de alunos previamente escolhidos pertencentes às turmas de 5ª, 6ª e 7ª séries, a direção, a coordenação e o próprio professor participou através de uma auto-avaliação.

Os resultados obtidos foram colocados em tabelas do *software* (anexo 1) e transformados em planilhas, para tabulação dos dados e convertidos nos gráficos apresentados abaixo, com comentários gerais sobre o que foi possível verificar por meio do instrumento de avaliação de desempenho.

O questionário buscou avaliar os professores de Português, Matemática, Ciências, História e Geografia, os quais lecionavam em todas as séries que participaram da avaliação.

4.2.1 Avaliação de Desempenho do Professor pelo Aluno

Formulário de Avaliação Docente - Aluno

O preenchimento do seguinte formulário tem como objetivo a avaliação de diversos aspectos referentes à prática docente dos professores de cada disciplina. Para avaliar o professor utilize em suas respostas os critérios: **sempre, quase sempre, quase nunca ou nunca**, escrevendo um deles abaixo da pergunta.

Ao preenchê-lo, procure de forma imparcial avaliar o professor, para que, ao receber os resultados nele contidos, ele possa reavaliar a sua prática pedagógica.

NOME DO PROFESSOR:		
DISCIPLINA:		
1) Demonstra preocupação com a pontualidade ao entrar e sair da sala de aula?		
2) Tem um bom relacionamento com os alunos?		
3) Mantém a disciplina na sala de forma que possa acontecer o processo de ensino/aprendizagem?		
4) Esclarece as dúvidas sempre que questionado?		
5) É atencioso quando questionado em classe?		
6) Distribui o tempo de aula de forma adequada em explicação e exercícios de fixação?		
7) Encaminha tarefa para casa dosando de acordo com o conteúdo explicado?		
8) Propõe avaliações de acordo com o conteúdo explicado em classe?		
Quais dos recursos abaixo são utilizados pelo professor?		
() livros	() filmes	() multimídia
() jogos	() palestras	() material impresso
() visitas e passeios		
Atribua ao professor uma nota de 0 a 10 para o desempenho geral de suas funções:		
<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>		

GRÁFICOS 1/2 - AVALIAÇÃO DO PROFESSOR DE PORTUGUÊS

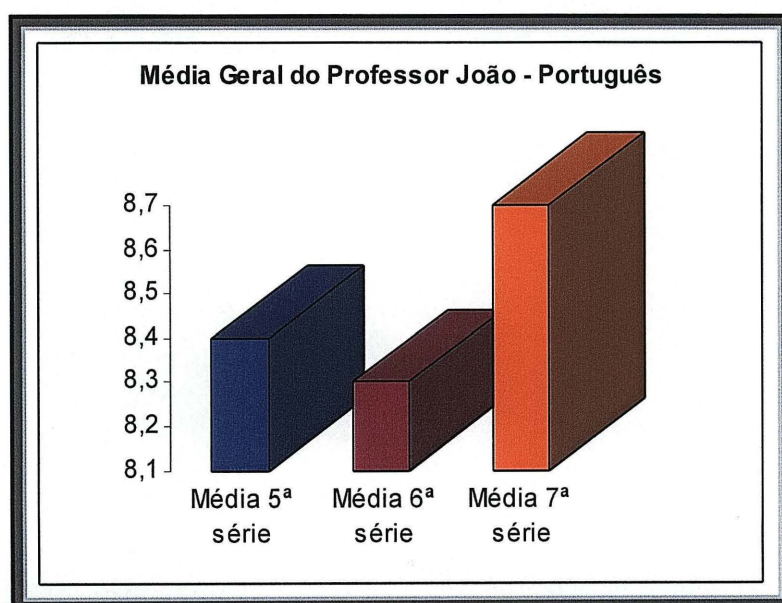
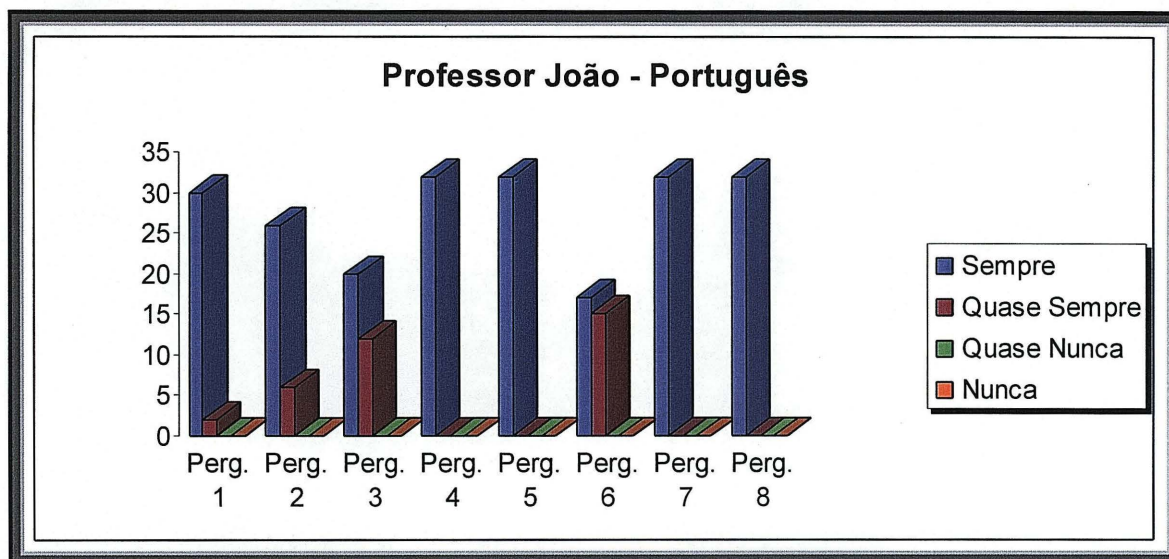


TABELA 7 - RECURSOS PEDAGÓGICOS - PORTUGUÊS

	5ª série	6ª série	7ª série
Livros	X	X	X
Multimídia			X
Visitas e passeios			
Filmes			
Jogos	X	X	
Palestras			
Material Impresso			

De forma geral, os alunos consideram excelente o desempenho do professor de Português em relação à pontualidade, ao esclarecimento de dúvidas, tarefas e avaliações. Em relação à distribuição do tempo de aula e disciplina houve uma tendência dos alunos de atribuir os critérios sempre e quase sempre, demonstrando haver resultados positivos em relação a esses itens também. As médias obtidas por esse professor nas respectivas turmas foram 8.4, 8.3 e 8.7, confirmando que seu desempenho durante as aulas foi muito bom. Os recursos utilizados pelo professor foram os mesmos na 5ª e 6ª séries e na 7ª série além dos livros, eram utilizados também os recursos de multimídia.

GRÁFICOS 3/4 - AVALIAÇÃO DO PROFESSOR DE MATEMÁTICA

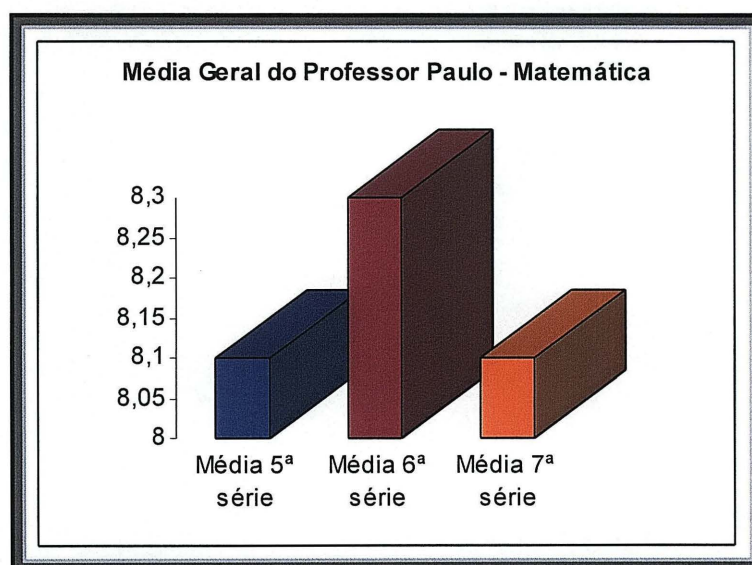
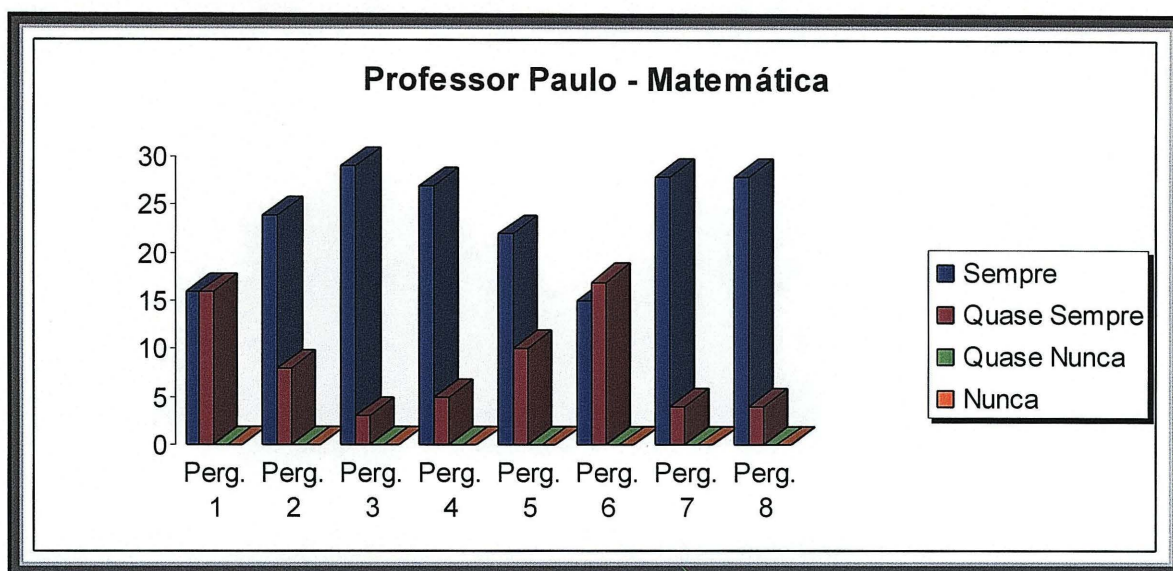


TABELA 8 - RECURSOS PEDAGÓGICOS - MATEMÁTICA

	5ª série	6ª série	7ª série
Livros			
Multimídia	X		
Visitas e passeios			
Filmes			
Jogos	X	X	X
Palestras			
Material Impresso			

Os gráficos demonstram que esse professor apresentou problemas em relação à pontualidade e na questão relativa à distribuição do tempo de aula entre exercícios e explicação. Nas demais perguntas o seu desempenho mostrou ser satisfatório, sendo atribuídos os critérios sempre e quase sempre. As médias obtidas foram respectivamente 8.1, 8.3, 8.1. Quanto aos recursos utilizados, percebeu-se que são diversificados nas três séries.

GRÁFICOS 5/6 - AVALIAÇÃO DA PROFESSORA DE CIÊNCIAS

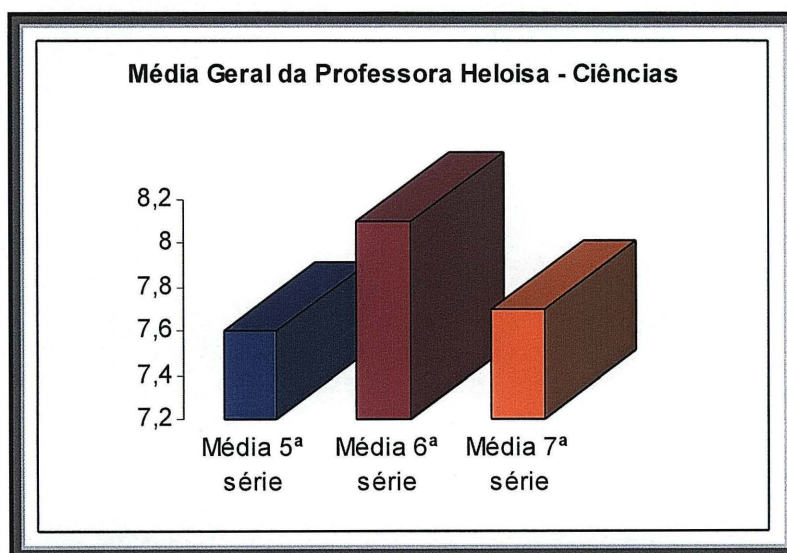
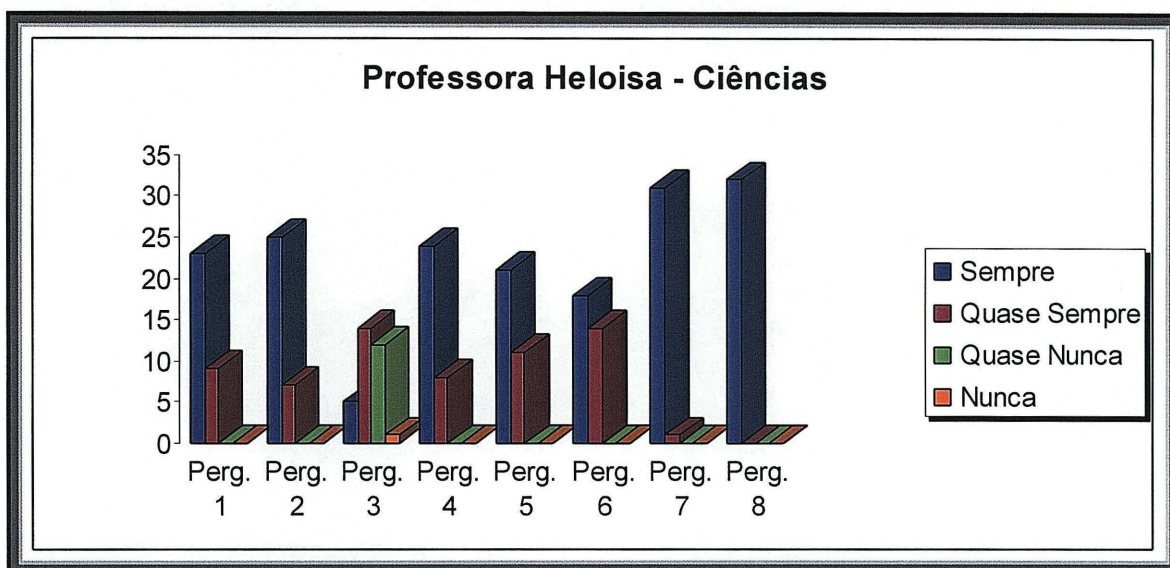


TABELA 9 - RECURSOS PEDAGÓGICOS - CIÊNCIAS

	5ª série	6ª série	7ª série
Livros			
Multimídia	X	X	X
Visitas e passeios			
Filmes			
Jogos	X		
Palestras			
Material Impresso		X	X

Demonstrou excelente desempenho em relação às tarefas e avaliações. Nos itens referentes às dúvidas dos alunos, ser atenciosa e distribuição adequada dos exercícios houve uma oscilação entre os sempre e quase sempre, porém com uma elevada diminuição dos alunos que consideravam o desempenho satisfatório. Nos itens pontualidade e relacionamento as respostas também se dividiram entre sempre e quase sempre. No item referente à disciplina os resultados aparecem como dúbios, uma vez que as respostas se dividiram entre quase sempre e quase nunca, não sendo possível avaliar este item de forma precisa, havia controvérsias em relação ao item. As médias atribuídas à professora foram respectivamente 7.6, 7.7 e 8.1. Os recursos utilizados pela professora eram multimídia e jogos na 5ª série e multimídia e material impresso na 6ª e 7ª séries.

GRÁFICOS 7/8 - AVALIAÇÃO DO PROFESSOR DE HISTÓRIA

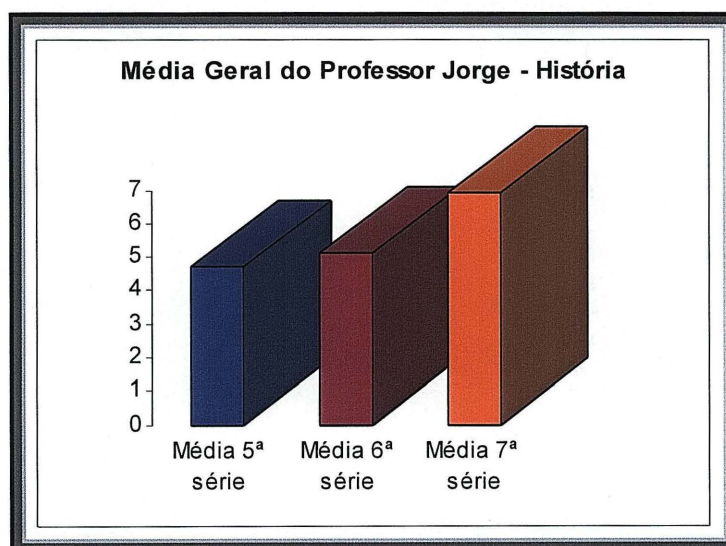
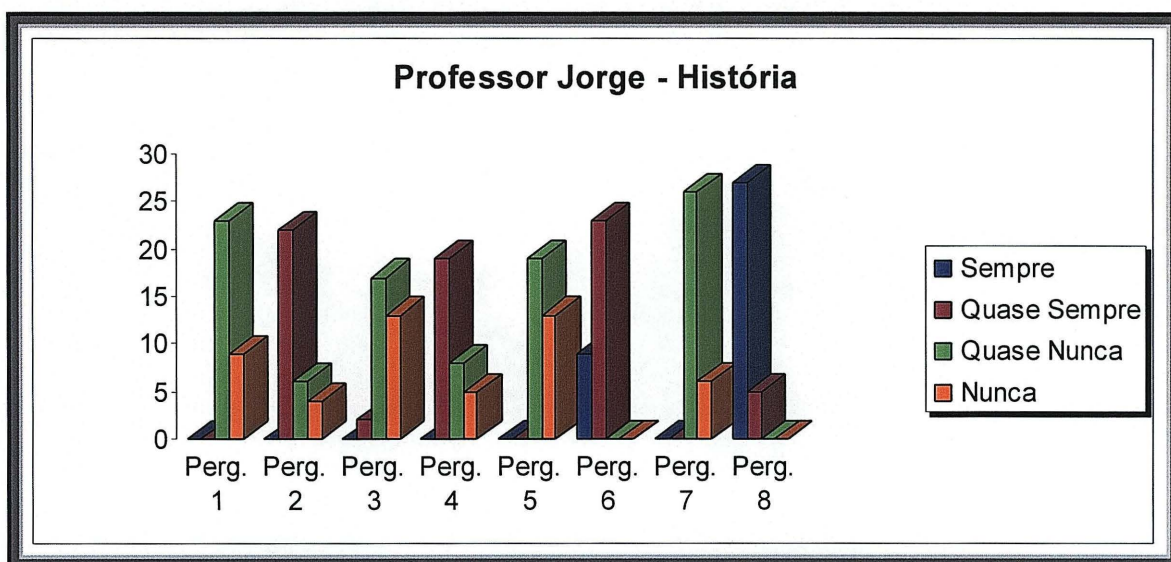


TABELA 10 - RECURSOS PEDAGÓGICOS - HISTÓRIA

	5ª série	6ª série	7ª série
Livros			
Multimídia			
Visitas e passeios	X	X	
Filmes	X	X	X
Jogos			
Palestras			
Material Impresso			X

O professor de História apresentou resultados positivos em relação às avaliações, que um grande número de alunos considerou adequadas ao conteúdo explicado. Foram também positivos os resultados obtidos em relação à distribuição do tempo de aula, mostrando que ele faz um bom uso do tempo. O relacionamento foi considerado bom. Em relação aos itens pontualidade, disciplina e atenção com o aluno as respostas foram em grande parte quase nunca ou nunca. No esclarecimento de dúvidas, o resultado não se mostrou preciso, pois grande parte dos alunos atribui o critério quase sempre e outros atribuíram o critério quase nunca ou nunca. Em relação ao item tarefa de casa, um elevado número de alunos respondeu que ele quase nunca mandava tarefas para casa ou quase nunca. A média obtida pelo professor nas respectivas séries foram 4.7, 6.1, 6.9. Os recursos utilizados pelo professor eram visitas e passeios (5ª e 6ª séries) e filmes e material impresso (7ª série).

GRÁFICOS 9/10 - AVALIAÇÃO DA PROFESSORA DE GEOGRAFIA

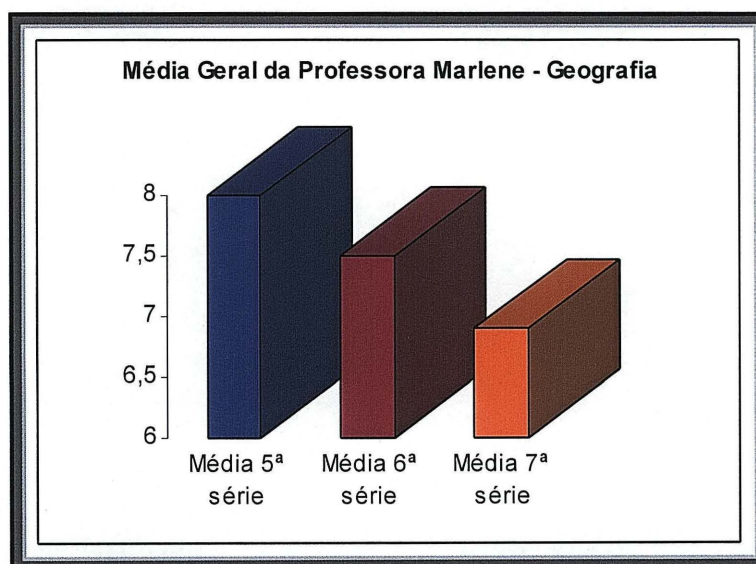
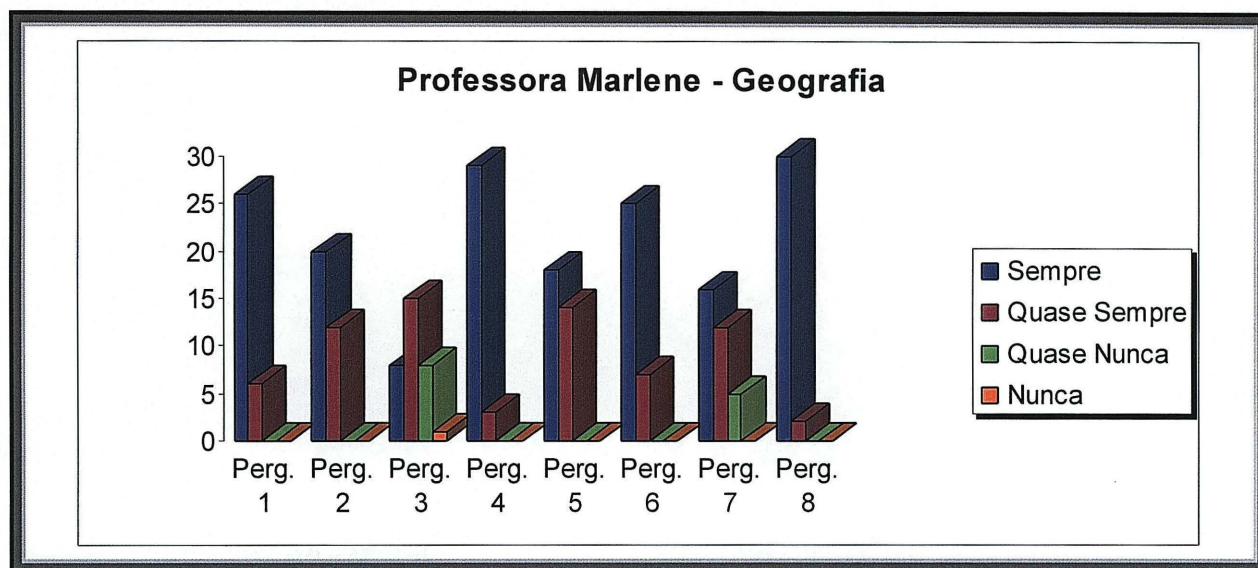
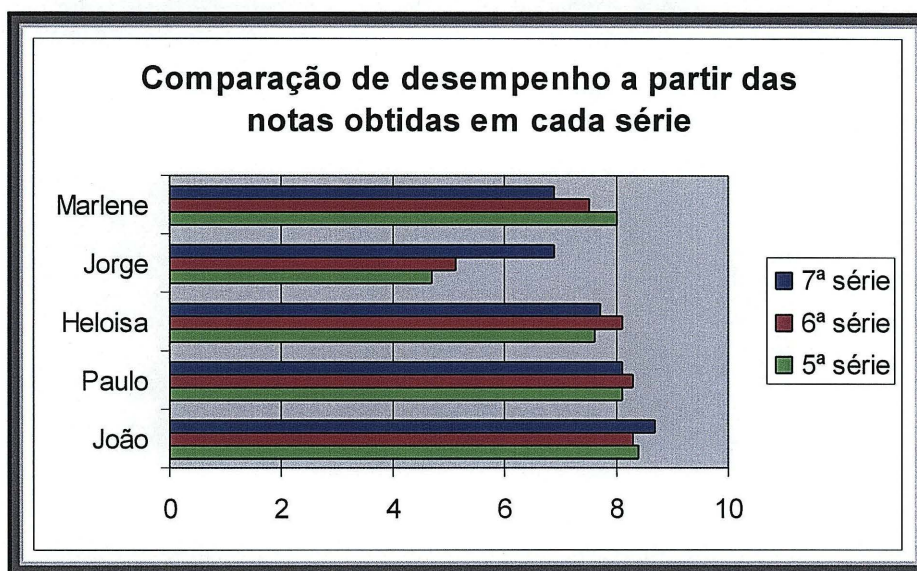


TABELA 11 - RECURSOS PEDAGÓGICOS - GEOGRAFIA

	5ª série	6ª série	7ª série
Livros			
Multimídia			
Visitas e passeios			
Filmes		X	X
Jogos			
Palestras			
Material Impresso	X	X	X

Por meio dos gráficos é possível verificar que em relação aos itens esclarecimento de dúvidas e avaliações o desempenho se mostrou eficiente. Em relação à pontualidade 27 alunos consideraram que ela consegue ser pontual. No item relacionamento os resultados oscilaram entre sempre e quase sempre. O item disciplina apresentou resultados que demonstraram haver diferentes visões, houve uma variação maior de resultados. O item sobre atenção com os alunos dividiu os alunos entre o sempre e o quase sempre. O item distribuição do tempo de aula foi o que obteve resultados mais positivos. O item relativo às tarefas de casa, também mostrou uma grande variação, com as repostas indo de quase sempre até o quase nunca. As médias obtidas foram respectivamente 8.0, 8.1, 6.9. Os recursos utilizados eram materiais impressos nas três séries e filmes na 6ª e 7ª séries.

GRÁFICO 11 - DESEMPENHO GERAL DOS PROFESSORES



O gráfico acima mostra uma comparação de resultados de todos os professores, nas três séries avaliadas. Os melhores resultados foram obtidos pelo professor João de Português, seguido pelo professor Paulo de Matemática, pela professora Heloisa de Ciências, Jorge de História e Marlene de Geografia. O resultados dos professores de Português e Matemática mostrou ser praticamente igual nas três turmas. A professora Heloisa de Ciências teve uma pequena oscilação nos resultados comparativos das três turmas assim como também

aconteceu com a professora Marlene de Geografia. Os resultados do professor Jorge de História mostraram uma discrepância na 5º e 6º séries em relação aos resultados da 7º série, que foram melhores.

4.2.2 Avaliação de Desempenho do Professor pela Direção/Coordenação

Formulário de Avaliação Docente - Direção e Coordenação

O preenchimento do seguinte formulário tem como objetivo a avaliação de diversos aspectos referentes à prática docente dos professores de cada disciplina. Para avaliar o professor utilize em suas respostas os critérios: **sempre, quase sempre, quase nunca ou nunca**, escrevendo um deles abaixo da pergunta.

NOME DO PROFESSOR:
DISCIPLINA:
1) É pontual?
2) Permite um bom relacionamento entre aluno e professor não fazendo uso do autoritarismo em classe?
3) Mantém a disciplina em sala de aula de forma que possa acontecer o processo de ensino/aprendizagem?
4) Apresenta conhecimento suficiente para esclarecer os questionamentos dos alunos?
5) Atende as necessidades individuais solicitadas pelos alunos com atenção?
6) Distribui o tempo de aula de forma adequada em explicação e exercícios de fixação?
7) Encaminha tarefa de casa dosando de acordo com o conteúdo explicado?
8) Propõe avaliações de acordo com o planejamento?
Atribua ao professor uma nota de 0 a 10 para o desempenho geral de suas funções:
<div style="text-align: right;"><input type="text"/></div>

4.2.3 Resultados da Avaliação feita pela Direção

TABELA 12 - RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DA DIREÇÃO

Perguntas	Português	Matemática	Ciências	História	Geografia
1	S	S	S	QN	S
2	S	S	QS	N	QS
3	S	S	QS	S	N
4	S	QS	S	S	S
5	S	S	QS	QN	S
6	S	S	S	QN	QS
7	QS	QS	QS	N	QN
8	S	QS	S	QS	S
NOTAS	9.0	8.5	7.0	5.0	6.5

4.2.4 Resultados da Avaliação feita pela Coordenação

TABELA 13 - RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DA COORDENAÇÃO

Perguntas	Português	Matemática	Ciências	História	Geografia
1	S	S	S	QN	QS
2	S	S	QS	N	S

3	S	S	QS	S	N
4	S	QS	S	S	S
5	S	S	QS	N	S
6	S	S	S	QN	QS
7	QS	QS	QS	QN	QN
8	S	QS	S	SQ	S
NOTAS	9.5	8.5	7.5	4.5	6.0

As avaliações feitas pela direção e coordenação demonstram que os professores de Português, Matemática e Ciências são pontuais e tem um bom relacionamento com os alunos, mantendo a disciplina em sala de aula propiciando um bom clima para o processo de ensino aprendizagem, são atenciosos e tem conhecimentos aprofundados sobre o conteúdo a ponto de esclarecer todas as duvidas dos alunos, encaminham tarefa para casa de acordo com o conteúdo explicado em casa, dosando de forma adequada para que o aluno não fique sobrecarregado, suas avaliações são de acordo com o conteúdo planejado.

Os professores de História e Geografia já se mostravam mais desmotivados e com um comportamento profissional prejudicado, tendo dificuldades para distribuir o tempo em classe e para encaminhar a tarefa de casa.

4.2.5 Resultados da Auto-avaliação dos Professores

Formulário de Avaliação Docente - Professor/Auto-avaliação

O preenchimento do seguinte formulário tem como objetivo a avaliação de diversos aspectos referentes à sua prática pedagógica, use como resposta os critérios: **sim ou não**, fazendo comentários se achar necessário:

NOME DO PROFESSOR:
DISCIPLINA:
1) Considera-se pontual?
2) Tem bom relacionamento com os alunos?
3) Mantém a disciplina nas sala de forma que possa acontecer o processo de ensino/aprendizagem?
4) Esclarece as dúvidas sempre que questionado?
5) Procura ser sempre atencioso quando questionado em classe?
6) Distribui o tempo de aula de forma adequada em explicação e exercícios de fixação?
7) Encaminha tarefa para casa dosando de acordo com o conteúdo explicado?
8) Propõe avaliações de acordo com o conteúdo explicado em classe?
Atribua ao seu desempenho como professor uma nota de 0 a 10:

TABELA 14 - RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO DO PROFESSOR

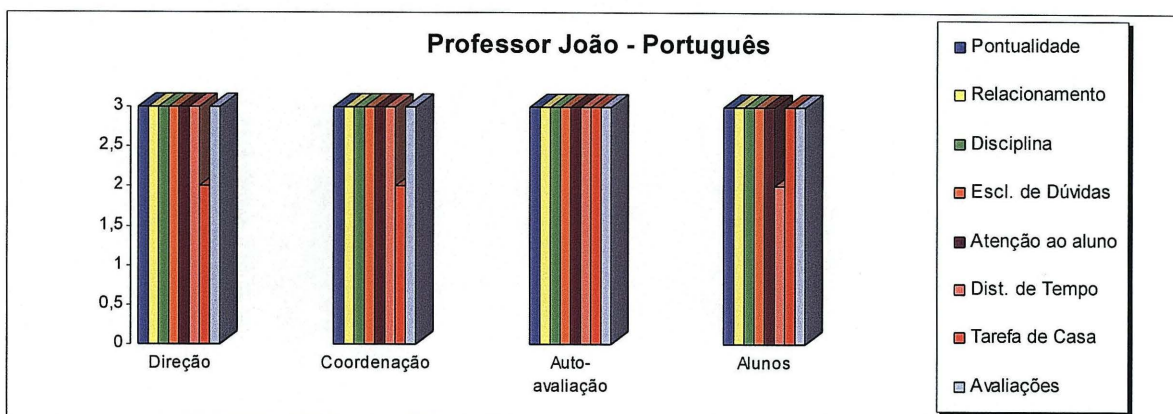
Perguntas	Português	Matemática	Ciências	História	Geografia
1	S	S	QS	QS	S
2	S	S	QS	QN	QN
3	S	S	S	S	S
4	S	S	S	S	S
5	S	S	QS	QN	QS
6	S	S	S	QN	QS
NOTAS	8.0	8.5	7.5	7.0	7.0

A auto-avaliação feita pelos professores demonstrou bastante maturidade profissional no sentido de assumir os pontos em que consideravam não estar bem. Foi bastante debatido com os professores antes da avaliação, que ao responder buscassem ser o mais fiel possível à realidade e aos problemas enfrentados, para que se pudesse estabelecer um quadro geral da situação, que levasse em conta todas as partes envolvidas.

4.2.6 Resultados comparativos gerais do desempenho de cada professor

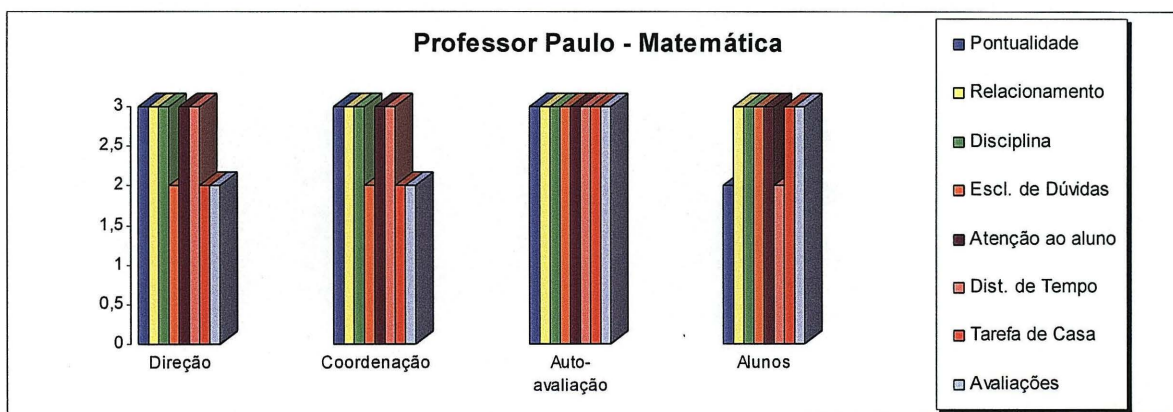
Para a tabulação dos resultados comparativos gerais foram convertidos para números os critérios de avaliação, sendo utilizados para QS - quase sempre (3) S - sempre (2), QN - quase nunca (1) e N - nunca (0)

GRÁFICO 12 - DESEMPENHO COMPARATIVO GERAL - PORTUGUÊS



O gráfico 12 mostra que a avaliação geral do professor de Português foi bastante satisfatória na maioria dos itens. No entanto, no item tarefa de casa, tanto a direção, quanto a coordenação, consideraram que ele não cumpria a norma estabelecida de sempre mandar tarefas para casa. Na avaliação feita pelos alunos, o item distribuição do tempo de aula em explicação e exercícios foi o único considerado não satisfatório.

GRÁFICO 13 - DESEMPENHO COMPARATIVO GERAL - MATEMÁTICA



No gráfico 13 é possível perceber que a avaliação geral do professor de Matemática feita pela direção e coordenação aponta um desempenho deficiente nos itens esclarecimento de dúvidas, tarefa de casa e avaliações. A avaliação feita pelos alunos aponta deficiências nos itens pontualidade e na distribuição do tempo

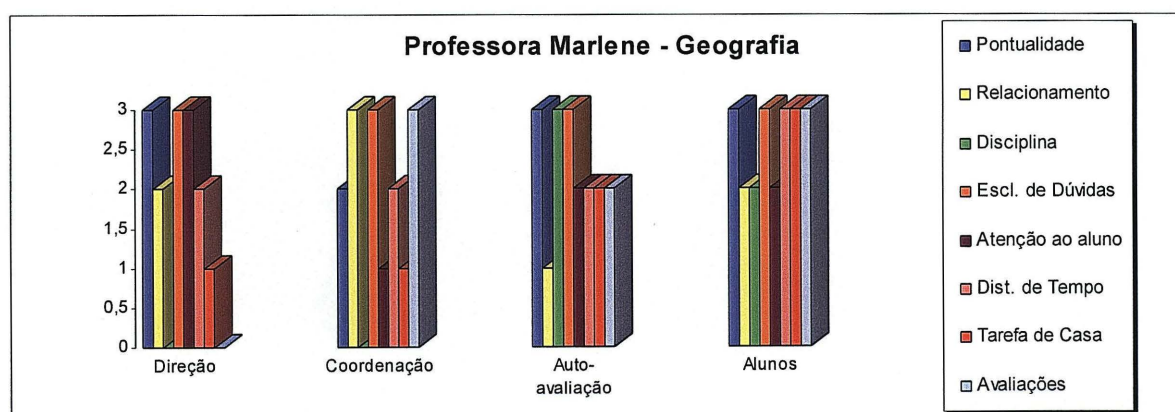
de aula entre explicação e exercícios. Nos demais itens seu desempenho mostrou ser satisfatório sob o ponto de vista dos quatro grupos de avaliadores.

GRÁFICO 14 - DESEMPENHO COMPARATIVO GERAL - CIÊNCIAS



Por meio do gráfico 14 percebe-se que havia deficiências do professor sob o ponto de vista da direção e da coordenação nos itens relacionamento, disciplina, atenção ao aluno e tarefa de casa. Os alunos apontaram deficiências nos itens disciplina e distribuição do tempo de aula. Na auto-avaliação os itens em que se notou um desempenho menos satisfatório foram pontualidade, atenção dada ao aluno em sala de aula, relacionamento e tarefa de casa.

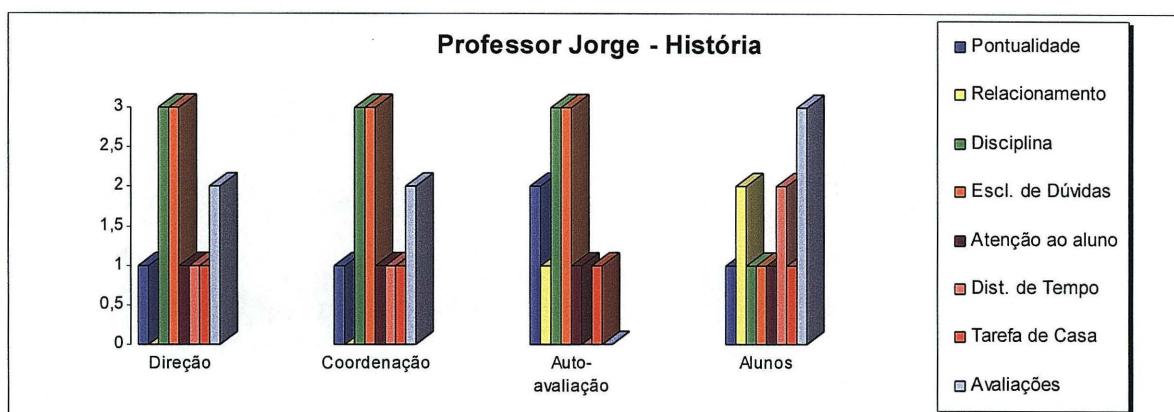
GRÁFICO 15 - DESEMPENHO COMPARATIVO GERAL - HISTÓRIA



O gráfico 15 apresenta os resultados gerais do professor de História. Os itens pontualidade, relacionamento, distribuição do tempo de aula, tarefa foram apontados pela direção e coordenação como bastante deficientes. Os alunos apontaram apenas o item avaliações como bastante satisfatório, seguido dos itens

relacionamento e distribuição do tempo de aula, nos demais itens o desempenho foi considerado fraco. A auto-avaliação deste professor mostrou que, conforme já havia sido apontado também pela direção e coordenação, os itens relacionamento e disciplina eram considerados satisfatórios, embora isto não tenha sido confirmado pelos resultados apresentados pelos alunos. No item pontualidade também há uma divergência de opiniões entre o resultado apresentado pelo professor e os resultados apresentados pela direção, coordenação e alunos. Nos demais itens o próprio professor considerou seu desempenho fraco.

GRÁFICO 16 - DESEMPENHO COMPARATIVO GERAL - GEOGRAFIA



O gráfico 16 aponta os resultados gerais obtidos pela professora de Geografia. Observa-se que há consenso em relação a alguns itens, mas uma grande divergência de opinião em relação a outros itens, nos diferentes grupos avaliadores. Os grupos mostraram consenso somente em relação ao desempenho positivo do item esclarecimento de dúvidas. Ainda houve consenso entre a direção, auto-avaliação e alunos nos resultados relativos à pontualidade, o que não foi confirmado pelos resultados da coordenação. Nos itens referentes ao relacionamento, atenção ao aluno, distribuição do tempo de aula e tarefas de casa os resultados obtidos na direção e coordenação são os mesmos. Coincide a avaliação dos itens da direção e coordenação referentes à atenção ao aluno e tarefa de casa com os resultados da auto-avaliação e o dos alunos. Os resultados obtidos pela auto-avaliação e pelos alunos no item distribuição do tempo de aula e avaliação mostraram ser completamente diferentes.

GRÁFICO 17 – DESEMPENHO COMPARATIVO GERAL DE TODOS OS PROFESSORES



O gráfico 17 mostra os resultados comparativos obtidos a partir das notas atribuídas a cada professor pela direção, coordenação, auto-avaliação e pelos alunos.

Os resultados da direção e coordenação são similares, sendo o professor que apresenta melhores resultados o professor João de Português, seguido pelo professor Paulo de Matemática, Heloisa de Ciências, Marlene de Geografia e Jorge de História.

Na auto-avaliação os resultados se apresentaram de forma diferente dos da direção e coordenação. O professor que apresentou melhores resultados foi o de Matemática, seguido pelos professores de Português, Ciências e pelos de História e Geografia, que apresentaram resultados iguais.

No gráfico referente aos resultados obtidos através dos alunos, os professores de Português, Matemática e Ciências estão nas três primeiras colocações, seguidos da professora de Geografia e do professor de História.

O conjunto de gráficos apresentado acima mostra os resultados obtidos pelos professores individualmente e os resultados comparativos. Para obter estes resultados os critérios quase sempre, sempre, quase nunca ou nunca, foram convertidos em números, conforme foi exposto acima.

O sistema de planilhas apresentado abaixo, demonstra os resultados gerais obtidos pelos professores em relação aos itens analisados pela avaliação de desempenho. A planilha 1 apresenta a somatória e as médias de cada um deles. Na planilha 2, foi atribuído um peso a cada grupo avaliador, levando a um total, que tornou possível verificar o desempenho de cada professor em cada grupo de forma numérica.

PLANILHA 1 - DESEMPENHO COMPARATIVO GERAL DOS PROFESSORES

	João	Paulo	Heloísa	Marlene	Jorge	somatória	média
Pontualidade	3	2,65	2,85	2,65	1,15	12,3	2,46
Relacionamento	3	3	2,35	2,2	1,35	11,9	2,38
Disciplina	3	3	2,15	2,5	2,3	12,95	2,59
Esclarecimento de dúvidas	3	2,5	3	3	2,3	13,8	2,76
Atenção do aluno	3	3	2,35	1,8	1	11,15	2,23
Distribuição do tempo	2,65	2,65	2,65	2,35	1,35	11,65	2,33
Tarefa de Casa	2,5	2,5	2,5	1,85	1	10,35	2,07
Avaliações	3	2,5	3	2,4	2,05	12,95	2,59

PLANILHA 2 - DESEMPENHO COMPARATIVO DOS PROFESSORES EM CADA GRUPO AVALIADOR

Critério adotado para elaboração dos cálculos					
	Pesos				
Direção	0,15				
Coordenação	0,35				
Auto Avaliação	0,15				
Alunos	0,35				
Total	100				

PROFESSOR JOÃO	Direção (0,15)	Coordenação (0,35)	Auto Avaliação (0,15)	Alunos (0,35)	Total
Pontualidade	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Relacionamento	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Disciplina	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Esclarecimento de dúvidas	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Atenção do aluno	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Distribuição do tempo	0,45	1,05	0,45	0,7	2,65
Tarefa de Casa	0,3	0,7	0,45	1,05	2,5
Avaliações	0,45	1,05	0,45	1,05	3
PROFESSOR PAULO					
	Direção (0,15)	Coordenação (0,35)	Auto Avaliação (0,15)	Alunos (0,35)	Total
Pontualidade	0,45	1,05	0,45	0,7	2,65
Relacionamento	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Disciplina	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Esclarecimento de dúvidas	0,3	0,7	0,45	1,05	2,5
Atenção do aluno	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Distribuição do tempo	0,45	1,05	0,45	0,7	2,65
Tarefa de Casa	0,3	0,7	0,45	1,05	2,5
Avaliações	0,3	0,7	0,45	1,05	2,5
PROFESSORA HELOÍSA					
	Direção (0,15))	Coordenação (0,35)	Auto Avaliação (0,15)	Alunos (0,35)	Total
Pontualidade	0,45	1,05	0,3	1,05	2,85
Relacionamento	0,3	0,7	0,3	1,05	2,35
Disciplina	0,3	0,7	0,45	0,7	2,15
Esclarecimento de dúvidas	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Atenção do aluno	0,3	0,7	0,3	1,05	2,35
Distribuição do tempo	0,45	1,05	0,45	0,7	2,65
Tarefa de Casa	0,45	0,7	0,3	1,05	2,5
Avaliações	0,45	1,05	0,45	1,05	3
PROFESSORA MARLENE					
	Direção (0,15)	Coordenação (0,35)	Auto Avaliação (0,15)	Alunos (0,35)	Total
Pontualidade	0,45	0,7	0,45	1,05	2,65
Relacionamento	0,3	1,05	0,15	0,7	2,2
Disciplina	0,3	1,05	0,45	0,7	2,5
Esclarecimento de dúvidas	0,45	1,05	0,45	1,05	3
Atenção do aluno	0,45	0,35	0,3	0,7	1,8
Distribuição do tempo	0,3	0,7	0,3	1,05	2,35
Tarefa de Casa	0,15	0,35	0,3	1,05	1,85
Avaliações	0	1,05	0,3	1,05	2,4

PROFESSOR JORGE					
	Direção (0,15)	Coordenação (0,35)	Auto Avaliação (0,15)	Alunos (0,35)	Total
Pontualidade	0,15	0,35	0,3	0,35	1,15
Relacionamento	0,15	0,35	0,15	0,7	1,35
Disciplina	0,45	1,05	0,45	0,35	2,3
Esclarecimento de dúvidas	0,45	1,05	0,45	0,35	2,3
Atenção do aluno	0,15	0,35	0,15	0,35	1
Distribuição do tempo	0,15	0,35	0,15	0,7	1,35
Tarefa de Casa	0,15	0,35	0,15	0,35	1
Avaliações	0,3	0,7	0	1,05	2,05

4.2.7 Alternativas para Melhorar o Desempenho

Pontualidade

Será dada uma tolerância ao professor de até quinze minutos de atraso sem que o mesmo tenha prejuízos financeiros. Caso o professor chegue após quinze minutos do início da aula, e não apresente justificativa, não será permitida sua entrada em sala de aula, sendo dessa forma descontada a hora/aula de seu salário.

Mantendo essa conduta sucessivamente, o professor será chamado para uma conversa informal, a fim de conscientizá-lo de que a cultura da empresa prega que pontualidade está totalmente associada à responsabilidade. Se ainda assim o problema não tiver sido solucionado serão aplicadas as sanções previstas no Regimento Interno da instituição.

O docente que deixar de cumprir as disposições anteriores, e transgredir as proibições presentes neste Regimento, ficará sujeito às seguintes sanções:

- I - advertência oral;
- II - advertência verbal, com registro e assinatura;
- III - desconto no salário por faltas e atrasos;
- IV - rescisão do contrato, nos termos da legislação vigente

Relacionamento

Para melhorar o relacionamento dos professores que não obtiveram boas notas neste item, serão programadas aulas extraclasse para que professor e aluno possam se conhecer melhor, praticar atividades de lazer juntos, a fim de que ambos adquiram respeito e simpatia um pelo outro.

Disciplina

Todos os professores concordam que para que haja aprendizagem, é fundamental que haja também a disciplina em classe. Entende-se como disciplina não o silêncio absoluto, mas um ambiente que, através da interação, possibilite o acontecimento do processo ensino/aprendizagem.

São vários os fatores que geram a indisciplina em classe. Caso o professor não esteja conseguindo manter a disciplina, deverá ser feito um levantamento pela coordenação a fim de avaliar se a indisciplina provém do desinteresse dos alunos, da didática não apropriada do professor, do desinteresse da grande maioria dos alunos pelo estudo, ou mesmo da falta de habilidade do professor em manter sua autoridade e impor respeito.

Uma vez apurado o motivo da indisciplina da classe, a coordenação pedagógica deverá acompanhar o professor na solução do problema. Caso a indisciplina se apresente por falta de didática do professor, o Colégio deverá oferecer um curso referente ao tema e a coordenação auxiliará o professor, sugerindo alterações no planejamento de aulas, renovações e enriquecimentos, a fim de atender às necessidades da classe.

Na hipótese de a grande maioria dos alunos se apresentar desinteressada pelos estudos, a orientação pedagógica deverá marcar reuniões com as famílias a fim de levantar as causas do problema. Uma vez levantadas as causas, a orientação buscará medidas para solucionar o problema, através de conversas individuais com o aluno, grupos operativos, trabalhos voluntários na área de interesse do educando, entre outros.

Observando-se que o fator gerador da indisciplina é a falta de habilidade do professor em manter sua autoridade e impor respeito, sugere-se que o professor assista às aulas de um colega que já tenha adquirido o respeito da turma. A coordenação poderá também assistir as aulas ministradas pelo mesmo e fazer sugestões de como conquistar a disciplina. O Colégio pode também sugerir ao professor um curso de técnicas de liderança.

Esclarecimento de dúvidas

Caso o professor não esclareça as dúvidas dos alunos devidamente, será cobrado através das sanções cabíveis ao professor, já que isso é uma obrigação do cargo.

Distribuição do tempo

Para auxiliar o professor a administrar melhor seu tempo em sala de aula, a coordenação o auxiliará no planejamento de suas aulas e após as aulas conversará com o professor a fim de auxiliá-lo na divisão do tempo, se ainda houver problemas.

Encaminhamento de tarefa para casa

No sistema de ensino da Sociedade Educacional Aprender a tarefa de casa é obrigatória e deve ser feita no mesmo dia em que a aula é dada. Dessa forma os alunos têm tarefa de todas as matérias todos os dias. Na hipótese do professor não estar dosando adequadamente a tarefa de casa, o mesmo será encaminhado à assessoria do sistema de ensino usado pela instituição, para receber orientações de como se processa a aprendizagem.

Avaliações

Para auxiliar na reestruturação da avaliação inadequada elaborada pelo professor sugere-se a leitura do livro A Prova Operatória do autor Paulo Afonso

Caruso Ronca, da editora Rocco (1991) e supervisão permanente das provas pela coordenação do Colégio.

Recursos audiovisuais

Primeiramente, deve-se avaliar se o professor detém o conhecimento sobre os recursos audiovisuais, caso ele não saiba utilizá-los, deverá fazer um curso de reciclagem que propicie se apropriar dos conhecimentos referentes a esse assunto.

Capítulo V - EFICÁCIA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

5.1 Eficácia do Sistema de Avaliação e Ações Futuras

Após todas as etapas da avaliação de desempenho, que foram desde a elaboração do *software*, elaboração dos instrumentos, aplicação, levantamento, divulgação de resultados e *feedback* para o professor foi realizada uma reunião com a direção, coordenação e todos os professores no sentido de verificar a eficácia da aplicação dos instrumentos.

Embora tenha havido resultados positivos e negativos para os professores, todos consideraram que o instrumento deixou bem claro quais os pontos a serem trabalhados por cada um deles, para que o sucesso das aulas pudesse ocorrer. Direção e coordenação mostraram-se satisfeitas com a eficácia dos resultados obtidos pelo instrumento de avaliação, apesar de nem todos os alunos terem participado, uma vez que se decidiu pela utilização do instrumento apenas no segundo semestre e quando tudo estava pronto para sua aplicação, só estavam presentes os alunos de recuperação, que foram os participantes desta avaliação.

Foram apontadas como ações que se pretende adotar no futuro:

- Avaliações de desempenho trimestrais nos próximos dois anos, para se verificar que mudanças podem ser estabelecidas a curto e médio prazo;
- Avaliações que englobem todos os alunos de todas as séries;
- Englobar no segundo ano avaliações dos demais funcionários da escola como: secretárias, serventes, bibliotecária e outros;
- Desenvolver atividades que possibilitem uma maior integração e fortalecimento da equipe, partindo-se sempre da identificação prévia das necessidades do grupo;
- Ficou decidido que além das reuniões pedagógicas periódicas, relativas ao planejamento de atividades / conteúdos, serão realizados internamente, grupos de estudo, reflexão e discussão. Esses grupos visarão o aprofundamento de temas variados, estudos de casos reais ou simulações para troca de experiências;

- Introdução de novos cursos para melhorar o desempenho pedagógico e ampliar os recursos utilizados em sala de aula, para tornar as aulas mais atrativas;
- Compra de novos materiais para a biblioteca, novos recursos relacionados à multimídia, já que nas reuniões os professores alertaram para o fato de não poder usar determinado recurso, porque outro professor já estava utilizando no mesmo dia;
- Manutenção dos convênios com as assessorias para treinamento e capacitação da equipe pedagógica;
- A partir dos resultados obtidos especialmente pelos professores de Geografia e História, decidiu-se pelo seu remanejamento no próximo ano para as turmas de 2º grau, pois, segundo eles, pela experiência que já tinham com Ensino Médio, não estavam se adaptando ao Ensino Fundamental;
- Ficou também estabelecido com esses professores, mas principalmente com o professor de História, que sua participação mais efetiva em atividades fora de sala de aula será cobrada, pois percebeu-se através dos instrumentos muito pouco envolvimento e que também é desejável a correção dos pontos em que o seu desempenho mostrou não ser satisfatório.

Capítulo VI - CONCLUSÕES

Considerando que a atuação do corpo técnico é de fundamental importância para que se atinjam os objetivos a que se propõe toda instituição educacional, bem como para a garantia da qualidade dos serviços como um todo, a avaliação de desempenho mostrou ser um instrumento valioso, a partir do qual é possível avaliar e reavaliar a prática pedagógica.

A formação escolar de hoje traz uma exigência muito maior, pois se deseja formar um cidadão que seja capaz de fazer a diferença nos locais em que vive. Assim, essa troca de experiências, possível entre os vários elementos envolvidos no processo de educação, é importante. Buscar novas formas de planejar, de tornar o aluno interessado, de se aprimorar será essencial, portanto, o uso de instrumentos de avaliação deve ser constante, pela possibilidade que dá de se ir em busca de aprimoramento.

A tendência da gestão escolar na atualidade é de um acompanhamento mais freqüente, já que as mudanças na educação têm sido uma constante. Assim, ter o conhecimento específico e as competências exigidas para a profissão, mas, sobretudo ter capacidade de mobilização e de ação, exercitando autonomia, auto-controle, domínio de conteúdos e dirigindo, assim, o próprio processo e progresso profissional, exigidos no mercado de trabalho. Usando as palavras de PERRENOUD (2000):

Somente professores isolados em uma zona muito protegida, tendo decidido não refletir sobre todas essas questões, ou animados por uma fé ingênua, podem julgar que o caminho está todo traçado. Para outros há mais dilemas e incertezas do que respostas. Se nossas sociedades falam tanto em educação para a cidadania é porque nada mais é evidente. A competência dos professores é tomar consciência lúcida dessa situação e assumir suas responsabilidades sem ultrapassar seu mandato.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. **Professores são importantes**. São Paulo, Moderna, 2006.

_____. **Curso Normal Superior com Mídias Interativas**. Ponta Grossa: UEPG.

BARBOSA, Raquel Lazzari Leite. **Trajetória e Perspectivas da Formação de Educadores**. São Paulo: Unesp, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CEB, n. 01/2000**. Brasília, 05 de julho de 2000.

BRASIL. MINISTÉRIO da EDUCAÇÃO e CULTURA do BRASIL./CNE. Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de professores para educação básica, em nível superior. Parecer 009/2001 aprov. 09/5/2001.do Conselho Nacional de Educação. Brasília.Distrito Federal MEC/CNE, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano na Empresa: como desenhar e avaliar o desempenho**. Atlas, 1999.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. Petrópolis: Vozes, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. Thomson, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia - saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

OLIVEIRA, Marta Kohl de; SOUZA, Denise Tranto R.; REGO, Teresa Cristina. **Psicologia, Educação e as Temáticas da Vida Contemporânea**. São Paulo: Moderna, 2002.

PERRENOUD, Philippe. **Dez Novas Competências para Ensinar - convite à viagem**. Porto Alegre, RS: ArtMed Editora, 2000 (série Fundamentos da Educação).

PERRENOUD, Philippe. **Pedagogia Diferenciada das intenções à ação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

SENGE, Peter et al. **Escolas que Aprendem**. Porto Alegre: ARTMED, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1

O Anexo 1 apresenta as tabelas com os critérios de avaliação atribuídos a cada professor, pelos alunos das séries participantes da avaliação de desempenho.

[illegible][illegible]

[illegible][illegible]

